التفاوض التجارى الدولى

د. عمر صقر

كلية التجارة وادارة الأعمال

جامعة حلوان

الناشر

مكتبة عين شمس

١٩٩٧

بسم الله الرحمن الرحيم

والعصر * إن الانسان لفى خسر * الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصو بالحق وتواصو بالصبر *

صدق الله العظيم

فهرس الكتاب

مقدمة الكتاب

إن المتتبع للتطورات التى يمر بها العالم فى الوقت الراهن يلاحظ تزايد أهمية المفاوضات التجارية الدولية سواء بالنسبة للأفراد أو الشركات أو الدول أو التكتلات الاقتصادية والسياسية .

وتتضمن المفاوضات التجارية الدولية مجموعة من المتغيرات شديدة التعقيد ، سريعة التطور ، فهى تشمل مجموعة من الاتجاهات والأراء والعلاقات الاجتماعية والثقافية والسياسية . وتحتوى على عناصر عديدة من سلوك الأفراد المنظم التى تتأثر بالماضى وتوقعات المستقبل ، بالإضافة إلى أحداث الحاضر ، كما تتألف المفاوضات التجارية الدولية من عدد كبير من القرارات التى تتخذ من أفراد شتى ، فى أوقات مختلفة ، وتعتمد المحصلة النهائية لهذه العملية على فهم كل مراحلها وأجزائها .

ويعتبر هذا الكتاب من الكتابات الأولى باللغة العربية عن موضوع المفاوضات التجارية الدولية . ويهدف إلى مساعدة العاملين فى حقل التسويق والتجارة الخارجية والدارسين فى مجال التجارة الخارجية على الولوج إلى الأسواق الدولية من خلال الإعداد والقيام

وإنجاز المفاوضات التى تتم فى المجال الدولى بخصوص الأعمال والتجارة .

ومن أجل ذلك تم عرض موضوعات الكتاب فى ست فصول ، حيث قدمنا فى الفصل الأول والثانى طبيعة ومفهوم المفاوضات التجارية الدولية ، وكيفية التفاوض واستراتيجياته وتكنيكاته .

وأما الفصل الثالث فقد تم عرض الخطوات التى يتم اتباعها للإعداد للمفاوضات بدءا من تحديد القضايا وتعيين الهدف وتحليل الهدف وانتهاءا بصياغة الاستراتيجية ومناقشة الخطة التفاوضية .

وتناول الفصل الرابع المبادئ والوصايا التى يجب اتباعها فى المفاوضات التجارية الدولية وكيفية استخدامها ، بينما خصصنا الفصل الخامس للمحددات المختلفة للمفاوضات التجارية والدولية ، والتى تتمثل فى المحددات الاجتماعية والثقافية والمحددات السياسية والاقتصادية .

ثم تناولنا بعد ذلك أهم الأخطاء التى ترتكب فى المفاوضات التجارية الدولية والتى قسمناها إلى أربعة أقسام رئيسية هى الأخطاء المتعلقة بالمعتقدات ودو الحكومة وخصائص صنع القرار والتنظيم . ثم خصص الفصل الأخير لكيفية التفاوض فى أوربا .

وعرض هذا الموضوع بهذا الشكل يساعد على تفهم كيفية اكتساب وتنمية مهارات التفاوض فى مجال تشتد الحاجة إليه فى الوقت الراهن .

والله أسأل أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه .

د. عمر صقر

القاهرة ١٩٩٧

الفصل الأول

مفهوم وطبيعة
المفاوضات التجارية الدولية

الفصل الأول
مفهوم وطبيعة المفاوضات التجارية الدولية

١/١- مقدمة :

تعتبر عملية التفاوض من العمليات الاجتماعية المعقدة نظراً لما تتضمنه من اتجاهات واراء وعلاقات اجتماعية سواءًا كانت داخلية أو خارجية وتتسم هذه الاتجاهات والاراء والعلاقات الاجتماعية بالتغير المستمر .

وتحتوى عملية التفاوض على عناصر عديدة من سلوك الأفراد والتنظيم ، والتى تتأثر بخبرات الماضى وتوقعات المستقبل وما يحدث فى الحاضر ، وبالاضافة إلى أنها تتألف من عدد كبير من القرارات التى يتم اتخاذها من أفراد شتى . وفى أوقات مختلفة ، ومن هنا ، فإن فهم المحصلة النهائية لعملية التفاوض يتوقف على الإحاطة والفهم لكل مراحلها وأجزائها .

ويتوقف نجاح الأعمال الدولية فى الوقت الراهن إلى حدٍ كبير على النجاح فى المفاوضات سواء على المستوى المحلى أو العالمى .

ويميل كثير من صانعى القرار وأعضاء السلطة التنفيذية إلى النظر للمفاوضات على أنها سلوك فطرى ، وليس موضوع للتحليل والبحث العلمى ، وأن المهارة فى التفاوض لاتكتسب بالتعليم والتدريب .

والتطلع إلى المستقبل من خلال استراتيجيات الحاضر وذلك من خلال تحقيق النجاح فى مفاوضات الأعمال الدولية يعتمد فى جزء كبير منه على عمليات التعليم المستمر والتدريب الدائم .

وتتأثر المفاوضات التجارية الدولية ببيئة عريضة ومتنوعة والتى تختلف باختلاف الدول ، حيث أن لكل مجموعة بيئة معينة ، لها مفاهيمها الخاصة عن الصواب ، والخطأ ، بالاضافة أن لكل مجموعة توقعاتها الخاصة بالنسبة لتصرفات وأفعال المجموعات الأخرى التى تتفاوض معها ، وذلك بالنسبة للقضايا والأحداث والحالة العامة ، وكل ذلك يتم تحديده من خلال معايير خاصة بكل مجموعة والتى قد لاتدرك من جانب الثقافات والمجموعات الأخرى .

٢/١- مفهوم التفاوض :

باستقراء متغيرات العالم فى وقتنا الراهن ، يتبين لنا وجود اتجاه نحو التغير المستمر ، سواء على مستوى الدولة ، من حيث النظام

الاقتصادى والسياسى والاجتماعى أو على المستوى الدولى من حيث إنهيار دولة كبرى مثل الاتحاد السوفيتي وتفككها إلى دول مستقلة وصاحب ذلك تغير فى النظام الاقتصادى لهذه الدول ، الأمر الذى ترتب عليه انهيار الكتلة الشيوعية . بالاضافة إلى تغير البيئة الاقتصادية الدولية ، فزاد حجم التعامل التجارى على المستوى الدولى ، وزيادة عدد الشركات التى تعمل خارج حدود الدول التابعة لها . مع ازدياد هذه المنافسة على الساحة الدولية . وبزوغ ونمو العديد من التكتلات على المستوى العالمى . وغير ذلك من المتغيرات التى يموج بها العالم اليوم .

وتعنى هذه التغيرات على الساحة الدولية زيادة الحاجة إلى المفاوضات الدولية ، لانجاز العديد من المعاملات ، وصياغة الاتفاقيات .

وينظر إلى المفاوضات على أنها اسلوب التوصل إلى اتفاق من خلال مجموعة من عوامل التعاون والمنافسة ، ويقصد بالاسلوب هنا مجموعة الخطوات التى تتبع بشأن أمر معين ، والفشل فى اتباع تلك الخطوات يؤدى إلى نتائج غير مرغوبة . بينما يؤدى تعلم وتطبيق هذا الاسلوب إلى تحسين النتائج .

ويأتى عنصر التعاون من رغبة كلا الطرفين فى التوصل إلى إتفاق مقبول ، وبدون هذه الرغبة لن تنشأ الحاجة إلى التفاوض ، ويأتى عامل التنافس من رغبة كل طرف فى الحصول على أفضل النتائج لنفسه .

فزيادة حدة المنافسة قد يؤدى إلى طريق مسدود أو يجعل المفاوضات تبوء بالفشل ، وفى نفس الوقت فان زيادة التأكيد على التعاون قد تسبب بعض الخسارة لأحد الأطراف ، ومن ثم فان التوازن بين التنافس والتعاون من أكثر المهام صعوبة وأهمية حتى يتسنى نجاح المفاوضات .

ويمكن وصف اصطلاح التفاوض باستخدام عنصرين ، أى أن التفاوض ينشأ بناء على وجود ركنين أو عنصرين أساسيين فى المفاوضات التجارية الدولية ، وهما :

* وجود مصلحة مشتركة .
* قضية محل صراع أو نزاع .

فبدون مصالح مشتركة لايوجد شئ نتفاوض من أجله . وبدون صراع لايوجد ما يمكن أن نتفاوض عليه .

ويمكن تعريف التفاوض من أكثر من منظور كما يلى :

١/٢/١- التحليل الجزئى لعملية التفاوض :

وينظر المفهوم الضيق إلى المفاوضات باعتبارها عملية يتم من خلالها تقديم مقترحات صريحة للمناقشة لكى نصل إلى اتفاق على تبادل أو تحقيق مصالح مشتركة فى أمر تتصارع فيه المصالح .

وفى مناقشة المقترحات ، تقوم الأطراف المتفاوضة بانتهاج بعض الأساليب لتقوية مواقفها التفاوضية ، وإضعاف مواقف الطرف الآخر ،

علاوة على التأثير فى النتائج بطرق مختلفة .

وليس من الضرورى أن تقودنا المفاوضات إلى إتفاق صريح فى كل النقاط ، فقد نصل إلى اتفاق فى بعض المقترحات موضوع التفاوض . وعدم التوصل إلى اتفاق فى المقترحات الأخرى .

والتحليل الجزئى للعملية التفاوضية يُعَرِف النشاط التفاوضى على أنه سلسلة متعاقبة يسلك من خلالها المفاوض استراتيجيات مشتركة متمثلة فى العروض والطلبات والاقتراحات والاقتراحات المضادة مما يؤدى إلى التقارب نتيجة لتقديم التنازلات .. وتتمثل المشكلة فى هذه الحالة ، فى شرح القواعد الحاكمة لسلسلة التنازلات .

والإسلوب الثانى فى التحليل الجزئى لعملية التفاوض ، يركز على القوة ، ويمكن تعريف هذا المنهج بالتحليل الهيكلى ونظراً لما تمثله القوة من عنصر أساسى فى التساوم ، حيث تسود كل علاقات التساوم .

وأما المنهج أو الإسلوب الثالث فى التحليل الجزئى للعملية التفاوضية ، فيركز على أن المفاوضات هى تبادل المعلومات والاشارات والحجج المُصممة بغرض التأثير فى الطرف الآخر .

١/٢/٢- التحليل العالمى للعملية التفاوضية :

وفى ظل هذه النظرة العالمية لعملية التفاوض ، يتم الأخــــذ فى

الحسبان المتغيرات الأساسية فى الساحة العالمية من أجل الوصول إلى تفسير واقعى لعملية التفاوض ، والعمل على صياغة مفهوم ومنهجية عالمية للعملية التفاوضية . ويتحقق التكامل لهذا المنهج العالمى من خلال اتجاهين هما :

الاتجاه الأول : يأخذ العملية التفاوضية على أنها مجموعة من المراحل يمكن تطبيقها على عدد من المفاوضات الدولية . والمفاوضات ليست عملية نهائية ومن ثم فانه لا يمكن تقديم نظرية محددة أو استراتيجية لتحقيق الفوز بالنسبة لعملية التفاوض . على الرغم من علمنا بجوهر العملية التفاوضية والذى يتمثل فى أحكام وعوامل وتوليفات وتغيرات وعدد من العناصر الرئيسية المتمثلة فى مواقف وقضايا وطلبات وحد أدنى من كل طرف . والتى لا نعرف أو حتى متى نعرف أنها ليست ثابتة .

وبهذا فان الاتجاه السابق يؤكد على مراحل العملية التفاوضية ويحاول **الإتجاه الثانى** التركيز على الموازنة بين المهارات الشخصية والتحليلية ، ويؤدى توافر المقدرة التحليلية إلى تقليل عدم الكفاءة فى التفاوض .

وقد يأخذ التفاوض أيضا شكل تبادل لوجهات النظر وتسوية الاختلافات والبحث عن مناطق موضع اتفاق مشترك ومصلحة متبادلة والتوصل لبعض أشكال الاتفاق أو التعاهد شفويا أو كتابيا رسميا أو غير رسمى .

ويمكن أن نعتبر التفاوض عمليات تفاعل استراتيجى بين طرفين ويتمثل هذا التفاعل فى مجموعة من الأنماط السلوكية المعبر عنها بواسطة أطراف منفردة تتعهد ، أو تشترك فى اتخاذ قرار متداخل أو مشترك .

ويمكن تعريف التفاوض من خلال النظرة الشمولية بأنه موقف تعبيرى حركى من جانب طرفين أو أكثر بشأن قضية أو أكثر يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتعديل لوجهات النظر مع استخدام كافة وسائل الاقناع اما بالحفاظ على مصالح قائمة أو تحقيق مصالح من خلال حفز أو اجبار الطرف الآخر على عمل ما أو الامتناع عن القيام بعمل ما فى اطار من علاقات الارتباط بين الأطراف المتفاوضة .

ومن ثم فان عناصر التفاوض هى :

* **الموقف التفاوضى :** وهو موقف حركى يقوم على الفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثيرا وتأثرا وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والكلمة والاشارة والجملة . وتستخدم من خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشرى . بالاضافة إلى أن التفاوض موقف يتسم بالمرونة ويتطلب قدر كبير من التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية .

* **أطراف التفاوض :** يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر ، ويسع نطاق التفاوض ليشمل أطرافاً أخرى تربطهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية ، ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى **أطراف مباشرة** والتى

تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتقوم بعملية التفاوض **وأطراف غير مباشرة** ، وهى المجموعات التى تتأثر بعملية التفاوض ولها قدرة على التأثير على سير المفاوضات ونتائجها .

* **القضية التفاوضية** : وهى الموضوع محل الخلاف أوالنزاع والذى يتم التفاوض من أجل الوصول إلى تحقيق المصالح المشتركة أو المتعارضة .

* **الهدف التفاوضى** : تسعى أى عملية تفاوضية إلى تحقيق هدف معين ويدور الهدف التفاوضى من أجل تحقيق ما يلى :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف المتفاوضة .
- الامتناع عن القيام بعمل معين .
- تحقيق توليفة من الهدفين السابقين .

١/٣- شروط التفاوض :

يجب توافر عدد من الشروط لكي تصبح هناك حاجة إلى التفاوض وتتمثل هذه الشروط فيما يلى :

* **الصراع بين المصالح** : فاذا لم يوجد صراع ، فلا حاجة إلى التفاوض فأحد الأطراف يسعى للحصول على أعلى سعر ، بينما الطرف الآخر يريد الحصول على سعر أقل . يطلب أحد الأطراف تحديد موعد مبكر ، بينما الطرف الآخر من مصلحته تأخير هذا الميعاد .

* **الغموض بالنسبة للحل الصحيح** : فاذا كان الحل المطلوب بالنسبة لمشكلة معينة واضح فلا يوجد سبب للتفاوض ، فمثلا فاذا كان الموظف ورئيسه يدركان أن التقرير يجب أن يسلم فى ميعاد محدد ، فلا يوجد حتى محاولة للتفاوض لتحديد وقت التسليم .

* **وجود فرصة للتسوية** : فاذا كانت التسوية غير ممكنة كما فى حالة طلب المستورد دفع سعر يقل كثيرا عن أدنى سعر فانه لاداعى للتفاوض وقد لاتستطع الحكم بأن التسوية غير ممكنة حتى تتم المفاوضات ، ولكن فى أحيان كثيرة المواقف المبدئية تختلف كثيرا عن بعضها ، الأمر الذى يترتب عليه تعذر التعامل .

١/٤- تزايد أهمية المفاوضات التجارية الدولية :

تشارك العديد من العوامل فى زيادة أهمية المفاوضات التجارية الدولية ولعل أهم هذه العوامل يتمثل فيما يلى :

١/٤/١- تغير بيئة الأعمال الدولية :

تعتبر الشركات متعددة الجنسيات مسئولة عن حجم ضخم من المعاملات التجارية الدولية ، ولم يعد نشاط هذه الشركات قاصراً على الاستثمار المباشر ولكن تزايدت مشاركتها فى الأنشطة التالية :

* **اتفاقيات الانتاج المشترك** . حيث تشارك شركتين أو أكثر فى إقامة مشروع فى دولة من الدول .

* **اتفاقيات تصاريح الإنتاج** . حين تعطى الشركة متعددة الجنسيات لشـركة أخرى علاماتها التجاريـة أو بـراءات الاخـتراع . أو المعرفـة الفنيـة مقـابل رسوم معينة .

* **التعـاقد مـن البـاطن** . حيـن تتفـق الشـركة متعـددة الجنسيات مـع شـركة أخرى على القيام ببعض عمليـات الانتـاج الخاصـة بـاحدى المنتجـات التـى تتولى انتاجها .

* **عقود تسليم المفتاح** . وفى ظل هـذا الاتفـاق فـان المتعـاقد مسئول عـن تسليم المعدات والقوى العاملة والادارة لإنجـاز المشـروع بالكـامل . أى أن الشركة متعددة الجنسـيات تـأخذ علـى عاتقهـا القيـام بالمشـروع بالكـامل ثـم تسليمه بعد ذلك للطرف الآخر .

* عقود الادارة . وفى ظل اتفاقية عقود الادارة تقدم الشركة لمنشأة أخـرى أفراد الادارة اللازمين للقيام بكافة المهام الادارية أو جزء منها فقط ، مقابل أتعاب يتفق عليها .

وتتطلب هذه الأشكال ، مفاوضات تتم على المسـتوى الدولـى . بيـن الشركات فى دول مختلفة أو بين هذه الشركات والـدول ، وقـد طـرأ تطـور فى أشكال هذه الاتفاقيات عن ذى قبل ، وتتجلـى أهميـة التفـاوض التجـارى الدولـى ، عندمـا يتعلـق الأمـر بالتفـاوض بيـن إحـدى الشـركات متعـددة الجنسيات وإحدى الشركات فى دول ناميـة أو الدولـة الناميـة ذاتهـا . حيـث

يتطلب ذلك من الدولة النامية ادراك ومعرفة الأبعاد المختلفة للتفاوض مع هذه الشركات وكيفية التعامل معها . بالاضافة إلى ما ترتب على جولة أورجواى من العديد من الاتفاقيات التى تؤثر بيئة الأعمال الدولية فى شتى المجالات ، وكذلك المفاوضات التى تتم فى رحاب منظمة التجارة العالمية للإشراف على النظام التجارى الدولى وتنظيمه .

١/٤/٢- التغيرات فى مراكز القوى الاقتصادية الدولية :

من المعلوم أن القوة الاقتصادية لدول العالم المختلفة تحدث لها تغيرات عبر الزمن . الأمر الذى يترتب عليه ، تغير فى مراكز القوى الاقتصادية على المستوى العالمى . فقبل الحرب العالمية الأولى ، كانت لبريطانيا العظمى الريادة الاقتصادية للعالم . كأكبر قوة اقتصادية ، ولكن مع نهاية الحرب العالمية الثانية دانت زعامة العالم الاقتصادية للولايات المتحدة الامريكية . ويمر العالم حالياً ومنذ فترة بتطورات أثرت وتؤثر فى المراكز الاقتصادية للدول ، وأهم هذه التطورات ما يلى :

أ- الوحدة الاقتصادية الأوربية :

تمثل الجماعة الاقتصادية الأوربية أكبر تكتل اقتصادى فى الوقت الراهن ، ومع نجاح خطوات التكامل التى بدأتها دول الجماعة منذ توقيع اتفاقية روما ١٩٥٧م فان ثقلها الاقتصادى يزداد على الساحة الدولية . وتوجد العديد من المتغيرات والتغيرات المصاحبة للوحدة الأوربية والتى تؤثر من ناحية على مركزها الاقتصادى الدولى ، وتؤثر من ناحية أخرى على تزايد أهمية المفاوضات التجارية الدولية .

فالتغيرات الهيكلية المصاحبة للوحدة الأوربية ، تعنى موارد أكبر للتمويل ، فيوجد فى لندن مركز لبورصة الأوراق المالية الأوربية مع بورصات اقليمية فى فرانكفورت وباريس وتقوم هذه البورصات بالتعامل فى الأوراق المالية ، وينتج عن نظام هذه البورصات امكانيات للتفاوض حول ترتيبات الأعمال بين الدول الأوربية من ناحية وبينها وبين الخارج من ناحية أخرى .

كما ترتب على اتباع بعض الدول الأوربية للاستخصاص privatization (أى تحويل المشروعات المملوكة للدولة إلى ملكية خاصة أو اعطاء ادارتها للقطاع الخاص) عديد من المتغيرات فى السياسة الصناعية لهذه الدول ففى عام ١٩٨٧ تم تحويل مجموعة شركات جنرال اليكتريك الفرنسية وهى ثانى أكبر مجموعة شركات صناعية فى فرنسا إلى القطاع الخاص وكذلك الحال فى بريطانيا وبعض الدول الأوربية الأخرى .

واتجاه الدول الأوربية إلى توحيد المواصفات الفنية للإنتاج بين دول الجماعة الاقتصادية الأوربية مع الغاء كافة معوقات تبادل السلع والخدمات بين هذه الدول ، سوف يترتب عليه انخفاض فى تكاليف الانتاج . ومن ثم زيادة قدرة الشركات الأوربية على المنافسة على المستوى المحلى والعالمى . كذلك من المتوقع أن يترتب على الغاء القيود غير التعريفية بين دول الجماعة بجانب توحيد المواصفات الفنية للإنتاج جذب الاستثمارات لها من الخارج . وبالفعل استجابة اليابان وتسعى لإقامة مزيد من الشركات الصناعية فى أوربا . يختص بعض منها بصناعة السيارات ، كذلك الأمر

بالنسبة للشركات الأمريكية وخصوصاً فى مجال الخدمات مثل التأمين والنقل وغيرها .

ب- تدفق الاستثمارات إلى الولايات المتحدة :

ترتب على انخفاض قيمة الدولار الأمريكي منذ منتصف الثمانينات وحتى عام ١٩٨٧م تدفق الاستثمارات إلى امريكا . كذلك ترتب على ضعف الدولار الامريكى اندفاع الشركات من الدول الاوربية واليابان لشراء الشركات الامريكية .

وتفضيل الشركات من مختلف الدول الاستثمار فى الولايات المتحدة يرجع لاستقرارها السياسى بالاضافة إلى ارتفاع الأرباح المتوقعة وخصوصاً فى صناعة البترول والأدوية والهندسة الوراثية والكيماويات .

وكذلك فان زيادة الاتجاهات الحمائية داخل الولايات المتحدة الامريكية ضد الواردات من العالم الخارجى فى الوقت الذى ارتفعت فيه تكاليف الانتاج فى اليابان . حفز ذلك الشركات اليابانية على زيادة استثماراتها داخل امريكا . ويميل اليابانيون إلى الاستثمار فى الشركات المتقدمة تكنولوجيا وكذلك الشركات التى تساعدهم على زيادة توزيع النظم اليابانية فى امريكا . ومن ثم فان اليابان تتطلع إلى مرحلة الانتاج متعدد الجنسيات فى الخارج وليس مجرد الانتاج داخل اليابان ثم التصدير إلى العالم الخارجى بعد ذلك .

ويعانى الاقتصاد الامريكى فى السنوات الأخيرة من تزايد عجز ميزان المدفوعات ، وعجز الميزانية بالاضافة إلى ضعف القدرة التنافسية للمنتجات الامريكية سواء داخل السوق الامريكى نفسه أو الأسواق الخارجية . وأصبح زعامة الولايات المتحدة الاقتصادية للعالم محل منافسة من التكتل الاوربى متمثلا فى أوربا الموحدة . ومن اليابان .

جـ- تزايد أهمية اليابان الاقتصادية :

بعد تحقيق اليابان النمو الاقتصادى السريع فى الخمسينات والستينات ركزت جهودها على تصدير المنسوجات ، والسلع الاستهلاكية والالكترونية والصلب والسيارات وغيرها من المنتجات إلى الدول المتقدمة والنامية وفى السبعينات والثمانينات أصبحت اليابان لها الريادة فى العديد من المنتجات وأصبح العديد من شركاتها شركات عالمية مثل سونى وهوندا ومتسوبيشى . وبدأت هذه الشركات إنشاء مصانع لها فى أمريكا للحصول على نصيب متزايد من السوق الأمريكى .

وهناك سبب آخر لاقامة اليابان بعض الصناعات فى أمريكا ألا وهو التغلب على القيود الحمائية التى تفرضها أمريكا على الواردات من الخارج وخصوصا بعض السلع المستوردة من اليابان .

ولاتقوم اليابان فى الوقت الحاضر بتصدير السلع فقط وإنما أيضا تصنع هذه السلع فى الخارج ومن الصعوبة على الدول الأوربية والأمريكية نقل اسلوب وطريقة اليابان فى تنفيذ وادارة منشآتها نظرا لتفرد اليابان فى

العديد من النواحى الثقافية والاجتماعية عن غيرها من الدول .

ويحقق ميزان المدفوعات اليابانى منذ فترة ليست بالقصيرة فائضا وكذلك يزداد قوة الاقتصاد اليابانى على الساحة العالمية . ويترتب على انتقال اليابان من مرحلة انتاج السلع محليا ثم تصديرها إلى الخارج إلى مرحلة إنتاج السلع فى الخارج زيادة الحاجة إلى التفاوض الدولى نظرا لما يتطلبه اقامة المشروعات اليابانية فى الخارج من مفاوضات واتفاقات .

د- الدول حديثة العهد بالتصنيع :

تتزايد المنافسة العالمية التى تأتى أيضا من الدول حديثة العهد بالتصنيع مثل النمور الأربع الآسيوية (كوريا الجنوبية ، سنغافورة ، هونج كونج وتايوان) حيث أصبح لهذه الدول ميزة نسبية فى مجموعة من المنتجات مثل المنسوجات والملابس الجاهزة والصلب والمنتجات المعدنية والالكترونيات .

وتقوم كثير من الشركات متعددة الجنسيات بتنفيذ استثمارات فى بعض الدول النامية وخصوصا فى المنتجات كثيفة العمل للاستفادة من توافر الأيدى العاملة الرخيصة فى هذه الدول ، وتهدف هذه لشركات من وراء ذلك إلى المحافظة على أسواقها من ناحية ، وتخفيض تكاليف الانتاج من ناحية أخرى ، بالاضافة إلى توزيع خطوط انتاجها .

١/٤/٣- مشكلات التنمية الاقتصادية :

تتميز المفاوضات فى الدول النامية بالتعقيد بسبب العديد من

العوامل منها ما يتعلق بالمشاكل الخاصة بالنمو والهيكل الاقتصادى والاجتماعى ومشاكل توافر موارد التمويل المحلية والأجنبية ، وكذلك تزايد مديونية العديد من الدول النامية . هذا بالاضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل مثل اسلوب ادارة الأعمال واتحادات العمال والمستهلكين والفكر السائد والمنظمات الاقليمية والدولية . وقضايا تتعلق بالسيادة الوطنية والتطلع نحو التقدم . كل ذلك وغيره يترك اثاره على المفاوضات مع هذه الدول .

ومن بين العوامل التى تؤثر أيضاعلى المفاوضات الدولية مع الدول النامية الاحتلال السابق من جانب الدول المستعمرة لهذه الدول والتخوف من الشركات متعددة الجنسيات ، لما لها من قوى احتكارية . وتتشدد بعض الدول النامية فى شروطها التى تضعها على الشركات متعددةالجنسيات، فتضع هه الدول الاجراءات التى على أساسهايسمح لشركة دون أخرى بالدخول إلى السوق المحلى وكذلك القيود على أداء هذه الشركات ومحددات إعادة تحويل الأرباح للخارج .

١/٤/٤- السباق التكنولوجى :

يعتبر التطور السريع للصناعات التكنولوجية أكبر من أن تسيطر شركة بمفردها على عناصر هذا التطور . فالتطورات فى طرق الانتاج والتوصل إلى منتجات جديدة واتخاذ قرارات البحوث والتطوير ، كل ذلك وغيره يجعل حتى الشركات العملاقة لاتقدر على ذلك بمفردها . ومن ثم تلجأ بعض الشركات إلى عمل اتفاقيات وترتيبات لتبادل المعرفة وبراءات

الاختراع .

فمثلا يتم تبادل براءات الاختراع بين شركة (أى .بى . ام) الأمريكية وشركة اليابان للتلغراف والتليفون . وكذلك تتم ترتيبات مماثلة بين عدد من الشركات الكبيرة . والتى أدركت أهمية إقامة تعاون مع غيرها من الشركات من أجل المحافظة على مركزها فى السوق العالمى .

ولا تقتصر هذه الترتيبات على المشاركة فى التصنيع وانما تمتد إلى التوزيع والتسويق .

وتتطلب هذه الترتيبات والاتفاقيات بين الشركات العملاقة القيام بمجهودات تفاوضية مستمرة بينها لتنظيم عمليات التصنيع والتوزيع والتسويق عبر الدول المختلفة .

١/٤/٥- التركيز على التخطيط قصير الأجل :

التغير المستمر والحاد فى البيئة الدولية تدفع ادارة الأعمال عبر العالم إلى التحول إلى التخطيط للأجل القصير . ومن بين العوامل المسئولة عن التغيير فى البيئة الدولية ، ما أصاب العالم فى السبعينات وأوائل الثمانينات من أزمات اقتصادية متمثلة فى الكساد التضخمى والتباطؤ فى الانتاجية والاستثمارات فى الدول المتقدمة .

وارتفاع معدلات التضخم . والتقلبات فى أسعار الصرف . كل ذلك وغيره ، زاد من درجة عدم التأكد بالنسبة للبيئة الدولية بالاضافة إلى المتغيرات التكنولوجية المتسارعة والزيادة فى حدة المنافسة على المستوى

العالمى .

وتلقى الرغبة فى التوصل إلى نتائج فى فترة قصيرة ، بضغوط متزايدة على المتفاوض للتوصل إلى أفضل اتفاق ممكن خلال تلك الفترة القصيرة من الزمن ومن ثم فان السعى نحو زيادة كفاءة التفاوض لها أولوية قصوى .

١/٥- المفاوضات الجيدة :

يترتب على المفاوضات الجيدة نوعين من النتائج ، موضوعية ونفسية . والمقصود بالنتائج الموضوعية الجيدة . ان التفاوض يترتب عليه ان كلا من الطرفين يحصل على ما يحتاجه فعلا فى مقابل تضحية مقبولة . فاذا كان المستورد يمثل الوقت بالنسبة له أهمية قصوى . بينما يمثل السعر أهمية بالغة للمصدر فالتعامل الجيد يتضمن علاوة وسرعة فى التسليم .

وفى المقابل فان التعامل أو التفاوض الردئ . يترتب عليه تخفيض للسعر وبطء فى التسليم ، وقد يحدث هذا النوع من التفاوض عندما يتجاهل المستورد أهمية الوقت بالنسبة له ويركز فى تفاوضه على السعر وبعد الموافقة على تخفيض السعر فان المصدر قد لايقدر أو لايرغب فى التسليم الفورى ولهذا فانه كان من الأفضل لكل من المستورد والمصدر السعر المرتفع والسرعة فى التسليم . ومن ثم فعند التفاوض يجب أن يحدد الأولويات ، وبعد ذلك يتم التفاوض بحيث ينتج عنه اشباع أو تلبية أولويات كل طرف .

والمقصود بالنتائج النفسية الجيدة المشاعر التى تنتاب كل طرف بالنسبة للتعامل . وما توصل إليه من نتائج . بحيث يشعر كل طرف أنه حقق مكسب من التفاوض ، ويجب أن نتذكر ، أن التعامل الجيد ربما يخلق شعوراً سيئاً وذلك إذا ما توصلنا إليه بطريقة خطأ . فمثلا إذا كنت تتفاوض لشراء سيارة مستعملة وكانت هذه السيارة معروضة للبيع بعشرة آلاف جنيه وعند ذهابك إلى معرض السيارات ، وجدت أنها بحالة جيدة وأنك ترغب فى شرائها بهذا السعر . ولكن عندما بدأت التفاوض مع البائع عرضت عليه أن تدفع سبعة آلاف جنيه فقط فى مقابل شرائها ، وعند ذلك ابتسم البائع وقال لك موافق . فى البداية قد تبتهج ، لكن بعد ذلك سوف تتعجب وتتسائل لماذا وافق البائع على السعر الذى عرضته بهذه السرعة ، وتبدأ فى الشك بأن بها بعض العيوب . والأمر يختلف بالنسبة لك ، إذا ما ساومك البائع قليلاً ، فان السعر قد يصبح أعلى بالنسبة لك ولكن فى هذه الحالة فانك تشعر بأنك أنجزت شيئاً ومن ثم سيكون شعورك أفضل .

الفصل الثانى

استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

الفصل الثانى
استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

٢/١- مقدمة :

تستخدم فـى المفاوضـات العديـد مـن الاسـتراتيجيات ، وأحيانـا يتـم إستخـدام المسـاومة وفـى أحيـان أخـرى يستخدم الحـل المشـترك أوتوليفـة منهما ، وتعتبر كل من استراتيجية المساومة والحل المشترك منهجان علـى طرفى نقيض فى كيفية التفاوض . فالمساومة Barganing وسيلة لحصـول أحد الأطراف على أكبر مكسب علـى حسـاب الطرف الآخر ، بينما الحل المشترك للمشكلة Joint Problem Solving يعنـى أن كـلا مـن الطرفيـن يتعاونا لزيادة نصيب كل منهما من المكسب .

ويجب أن نأخذ فىالاعتبار أن المكاسب المترتبة عن الحل المشترك للمشكلة تتحقق لكلا الطرفين فقط إذا ما استخدم كلاهمـا منهـج الحـل المشترك . ولكن فى حالة اتباع أحد الأطراف الحل المشترك للمشكلة بينما

اتبع الآخر اسلوب أو منهج المساومة فيعنى ذلك أن يحقق الطرف الثانى مكاسب على حساب الطرف الأول . وهذه الحقيقة يتجاهلها أحياناً بعض الأفراد لأنهم لايرغبون فى الصراع والمساومة .

لكن الصراع حقيقة فى الحياه . وتجاهله سوف يجعلك عرضة للهجوم من الطرف الآخر الذى يخطط للصراع . ومن ثم يجب أن تضع استراتيجيتك على أساس التحليل الموضوعى للموقف .

ويستجيب معظم الأفراد للصراع بطريقة عاطفية . فهم اما يقاتلون بضراوة أو يهربون . ونموذج القتال – الهرب . هذا علامة على أن ردود الأفعال لاتقوم على التحليل الموضوعى لكن على الأهواء الشخصية . ومن ثم فإننا يجب أن نوازن بين التعاون والمنافسة لاختيار إما المساومة أو الحل المشترك أو نقطة بينهما .

٢/٢- مفهوم الاستراتيجية :

ينصرف مفهوم الاستراتيجية إلى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها وبذلك فهى عملية تعبئة وتجنيد واستخدام وادارة كافة الجهود والإمكانات المادية وغير المادية للقيام بالعملية التفاوضية .

وعادة ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى فهى من التخطيط وبرامج العمل .

٣/٢- استراتيجيات التفاوض :

من الملاحظ أن العلاقة بين أفراد التفاوض تحدد نـوع الاستراتيجية التى يتم استخدامها فىالمفاوضات ولاتخرج العلاقة بين أطراف التفاوض عن كونها إما :

* علاقة مصلحة مشتركة .
* أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء .

وبذلك يمكن تقسيم الاستراتيجيات من حيث نوع العلاقة بين أطراف التفاوض إلى :

* استراتيجيات المصالح المشتركة .
* استراتيجيات المساومة أو الصراع .

ولكن يجب ملاحظة أن كل استراتيجيات التفاوض تشمل كل من الصراع والمصالح المشتركة ، وكل من القوة والثقة . فالمساومة تقوم على القوة لكن لايمكنها النجاح بدون بعض الثقة . ولابد أن يعتقد كلا الطرفين أن الطرف الآخر سوف ينفذ الاتفاقية . فبدون الحد الأدنى من الثقة قد تفشل المفاوضات .

وتقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على الثقة لكن تحتاج إلى بعض القوة ، فإذا لم يمتلك كلا الطرفين قدرا من القوة فمن المحتمل ألايستطيعان حل صراعاتهم .

ونعرض الآن للأنواع المختلفة من الاستراتيجيات التـى تقـع ضمـن استراتيجيات المصالح المشتركة أو المساومة والتى تتوقف اتبـاع أى منهـا على ثلاثة اعتبارات هى :

- **الإعتبار الأول : مقدار الصراع بين المصالح :**

كلما زاد الصراع ، كلما كانت المساومة أو الصراع أكثر اسـتخداماً من المصالح المشتركة .

- **الإعتبار الثانى : أهمية العلاقات فى الأجل الطويل :**

كلمـا كـانت العلاقـات فـى الأجل الطويـل ذات أهميـة ، كلمـا زاد استخدام استراتيجية المصالح المشتركة .

- **الإعتبارالثالث : المنهج أو الاستراتيجية التى يتبعها الطرف الآخر:**

متى كان الطرف الآخر يتبع استراتيجية المسـاومة بينمـا نتبـع نحـن اسـتراتيجية المصـالح المشـتركة فأنـه مـن المحتمـل أن نخسـر فـى الأجـل القصير على الأقل .

وعموما فإنه من الأفضل لكلا الطرفين استخدام نفس الإسلوب أو الاستراتيجية حتى لايحقق أحد الأطراف ميزة ، ويقرر الطرف الآخر أنـه مستغل .

ويجب أن يلاحظ أن استراتيجية المساومة أو الصـراع تتعـارض أو علـى طرفـى نقيض مـن المصـالح المشـتركة ، فغالبـا تقـوم اسـتراتيجية

المساومة أو الصراع على أساس القوة بينما المصالح المشتركة تقوم على الثقة والمعلومات ، وأى شئ يقوم على القوة يقلل الثقة والعكس صحيح .

١/٣/٢- استراتيجيات المصالح المشتركة :

تعتمد استراتيجية المصالح المشتركة على تعاون كلا الطرفين لزيادة مكسب كل منهما ، ويجب أن تأخذ فى الاعتبار أن المكاسب المترتبة على إستخدام استراتيجية المصالح المشتركة تحقق لكلا الطرفين فقط إذا ما استخدم كلاهما استراتيجية المصالح المشتركة ، ولكن فى حالة اتباع أحد الأطراف استراتيجية المصالح المشتركة ، بينما اتبع الآخر استراتيجية المساومة أو الصراع ، فسوف يترتب على ذلك أن يحقق الطرف الثانى مكاسب على حساب الطرف الأول ، وتضم استراتيجيات المصالح المشتركة مجموعة من الاستراتيجيات لعل أهمها ما يلى :

١- استراتيجية تنمية التعاون والعلاقات القائمة :

ويتمثل ذلك فى توسيع مجالات التعاون القائمة من امتداد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة .

٢- استراتيجية تعميق العلاقات القائمة :

وذلك من خلال زيادة درجة العلاقة بين الطرفين فى حالة تجميع المكونات مثلا، يتم زيادة التعاون بين الشركة الأم والشركة التى تقوم بالتجميع بمنحها الحق فى تجميع بعض الأجزاء .

٣- استراتيجية التكامل :

وذلك من خلال إقامة علاقة التكامل بين أطراف التفاوض حتى يمكن زيادة المكاسب المحققة لكلا منهما ، وقد يأخذ التكامل الصور التالية :

*** التكامل الخلفى :**

وهو التكامل بين شركة لإنتاج الصلب وشركةلإنتاج الحديد الخام .

*** التكامل الأمامى :**

وهو التكامل بين إحدى الشركات وشركة أخرى عن طريق إعطائها معرفة فنية لاتستطيع تنفيذها بمفردها .

*** التكامل الأفقى :**

مثل الاتحادات من مجموعة من الدول ومجموعة من الشركات تنتمى لنفس القطاع .

٢/٣/٢- استراتيجيات الصراع أو المساومة :

من الملاحظ أن غالبية من يتبع هذه الاستراتيجيات لايعلن على الملأ أنه يتبعها بل يعلن أنه يرغب فى زيادة التعاون والمكاسب المشتركة ، وبذلك يمكن القول أن هذه الاستراتيجيات تمارس بطريقة غير معلنة ، لكن تظهر فى الممارسة وأثناء التفاوض من خلال التكتيكات التى يتبعها مستخدمى هذه الاستراتيجية .

وتعتمد هذه الاستراتيجية على تحقيق أكبر مكسب ممكن على حساب الطرف الآخر بل أن أية جزءً من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد

على الخداع والتضليل .

وأهم هذه الاستراتيجيات :

١- إستنزاف وقت الطرف الأخر :

وأساس النجاح فى هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت وذلك من خلال إطالة وقت التفاوض دون الوصول إلى نتائج ذات أهمية .

- إستنفاذ وقت كبير فى شكليات التفاوض المكان ، وأشخاص التفاوض ، وميعاد التفاوض ، وموضوعات التفاوض .... الخ .

- التقدم برأى جديد ثم العدول عنه فى الجولات التالية وكل ذلك بهدف تضييع وإستنزاف وقت المفاوضات دون الوصول إلى تحقيق نتائج جوهرية .

٢- إستنزاف جهد الطرف الأخر :

وذلك بالإهتمام بالنواحى الفنية شديدة التعقيد ، وإثارة العقبات القانونية ووضع برنامج حافل للإستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية .

٣- استرتيجية التشتت والتفريغ :

وذلك بتنويع وتشتيت القضية التفاوضية من مكونات وتفريعات تفصيلية ، مع إضافة أبعاد وجوانب جديدة إليها فتكون بمثابة قضايا تفاوضية جديدة وبذلك يتمكن المفاوض من تشتيت القضية التفاوضية من محتواها الأصلى إلى قضايا أخرى فرعية .

كذلك يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى :

٢/٣/٣- استراتيجيات وفق طابع السلوك التفاوضى :

وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى :

أ- استراتيجيات هجومية :

ويتم اللجوء إليها فى حالة الشعور بقوة الموقف ، أو لعدم الحرص على إتمام المفاوضات بنجاح أو لأنه البدء بالهجوم تعطيه فرصة أفضل فى المفاوضات . ويتم اتخاذ موقف هجومى من خلال التشدد فىالمفاوضات .

ب- استراتيجيات دفاعية :

عندما يدرك أحد أطراف التفاوض أن موقفه صعب لأى سبب من الأسباب فانه يلجأ إلى هذه الاستراتيجية بهدف إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

جـ- استراتيجيات الخطوة خطوة :

ويتمثل ذلك فى تحقيق الهدف النهائى من خلال تحقيق خطوة وراء الأخرى ، لأن ذلك أفضل من الناحية النفسية والعملية ، كما أنه يوفر الوقت والجهد ويعتبر هنرى كسينجر وزير الخارجية الأمريكى الأسبق من أبرع من استخدم هذه الاستراتيجية .

د- استراتيجية الصدمة الكهربائية أو الإنجاز مرة واحدة :

وفى هذه الحالة يصر أحد الأطراف على تحقيق كل الهدف ، أى لاتقبل أى إنجاز دون ذلك ، لأن المكسب الجزئى غير مقبول من ناحية

وأن المشكلة الكبيرة تحتاج إلى حلها مرة واحدة وإلى خطوة جبارة نظراً لأن أنصاف الحلول لايترتب عليها أنصاف النتائج بل لايترتب عليها أي نتائج على الإطلاق .

٢/٤ – أبعاد استراتيجيات المساومة والحل المشترك للمشكلة :

تتميز كل من استراتيجية المساومة والحل المشترك للمشكلة بالعديد من الخصائص والتي يترتب عليها أن كل منهما تصلح لمفاوضات معينة ويتم استخدامها في قضايا ومواقف معينة وذلك كما يلي :

٢/٤/١ – المساومة مكسب – خسارة بينما الحل المشترك مكسب – مكسب :

يطلق على نظريات المباراه (مباريات المكسب – الخسارة) حيث أن المكسب لأحد الأطراف يعني الخسارة للطرف الآخر – فاذا استطاع المصدر رفع أسعار صادراته بنسبة معينة فيعني ذلك خسارة للمستورد بنفس النسبة .

ويمكن اعتبار مفاوضات الأسعار ، مفاوضات مساومة بحته ، نظرا لأن أى جنيه يكسبه أحد الأطراف سوف يخسره الطرف الآخر . بينما الحل المشترك للمشكلة يحقق فائدة لكلا الطرفين ، وذلك مثل مفاوضات صيانة الآلات .

ويمثل الصراع بين المصالح بعض من حقائق الواقع الذى نعيشـــه

سواء على المستوى المحلى أو العالمى ، ومن أمثلة تلك الصراعات الحروب والاضطرابات والمشاكل المعروضة أمام القضاء . كل ذلك وغيره حقائق قد يتغاضى عنها بعض الأفراد الذين تعوزهم الشجاعة لمواجهة هذا الواقع .

٢/٤/٢- المساومة عملية تنافسية بينما الحل المشترك يعنى التعاون :

عندما تتعارض مصالح الأطراف . فان كل طرف يستخدم المساومة وتصبح بالتالى عملية تنافسية ، حيث يحاول كل طرف الحصول على أفضل الشروط ، ولكن عندما توجد مصالح مشتركة ، يعمل كلا الطرفين على التعاون للتوصل لأفضل حل يرضى الطرفين وتحقيق مصالحهما معاً.

٤/٤/٢- تقوم المساومة على القوة بينما يقوم الحل المشترك على الثقة والمعلومات :

فى حالة تعارض مصالح الأطراف ، فان المساومة تقوم على القوة فقد لايستطيع أحد الأطراف إقناع الطرف الآخر بالتخلى أو التنازل عن مكاسبه ، بينما يمكنه إجبار الطرف الآخر على التنازل عن مكاسبه .

وقد تأتى القوة من مصادر عديدة مثل العرض المقدم من طرف آخر منافس ، موقف تنافسى قوى ، أو زيادة البحوث والتطوير.. الخ .

وتعتبر المعلومات والثقة هما الأساس فى الحل المشترك للمشكلة وتمثل الثقة عامل جوهرى ، فبدونها لن يتم الاتصال بين الأطراف والتعامل بصراحة ، ولن يتم التعاون بما يحقق مزايا لكل طرف .

وفىالغالب فان استخدام القوة فى التعامل يقلل من الثقة وتبادل المعلومات .

٢/٤/٥- تساعد عدم الموضوعية وغياب الرشادة علىاتباع المساومة :

يؤدى التفكير غير الرشيد والغضب إلى اتباع المساومة ، حسب يقدم الطرف الآخر تنازلات بسبب الخوف من الانسحاب أو العقوبات وأحياناً يلجأ الدبلوماسى إلى إدعاء الغضب أو حتى التصرفات المجنونة فمثلا ارتكب هتلر الأفعال الطائشة والمجنونة لأنه غير رشيد وفى المقابل فإن الحكم الديمقراطى تفيده رشادته وتفكيره الحكيم .

ويترتب على العواطف وعدم الرشادة تقليل درجة الثقة والاتصالات بين الأطراف .

٢/٤/٦- يعزز الاختلال فىالاتصالات المساومة وتمنع الحل المشترك للمشكلة :

عندما يتم اتباع استراتيجية المساومة، فإن الأطراف تمتنع عن تبادل المعلومات فيما بينها ، وأحيانا ما تقدم معلومات مضللة . فلايستطيع أحد الأطراف أن يبلغ الطرف الآخر بالحد الأدنى الذى يقبله أو نقاط الضعف لديه .

وفـى حالــة اتبــاع الحـل المشــترك للمشـكلة ، فتعمـل الأطـراف المتفاوضة على تبادل المعلومات وابداء الثقة .

وتعتبر الإتصـالات من المؤشرات التـى تبين هـل ينتهـج أطـراف التفاوض استراتيجية التفاوض والحل المشترك ؟ وذلك لأنه لايمكن التعرف على نوايا أطراف التفاوض إلا من خلال هذه الاتصالات .

ويلجأ بعض المفاوضين المحترفين إلى عـدم الإفصـاح عـن نوايـاهم فيتظـاهرون باتبـاعهم استراتيجية الحـل المشـترك فـى حيـن أنهـم يسـعون للحصول على كل المكاسب على حساب الطرف الآخر . وتؤثر الاتصالات على علاقة أطراف التفاوض بعضها ببعض فينظر كثير من الأطراف على الكذب أو إخفاء المعلومات على أنه شئ غير مقبول أخلاقيا . حتـى أثنـاء اتبـاع اسـتراتيجية المسـاومة ، نظـرا لأنـه يمكن أن يفسد العلاقـات بيـن الأطراف وفى المقابل ، يرى بعض الأطراف خلاف ذلك .

٢/٥- إختيار الاستراتيجية المناسبة :

يتطلـب اتبـاع اسـتراتيجية معينـة تبنـى تكتيكـات تختلـف بـاختلاف الاستراتيجية المتبعة ، ومن ثم فانه يتـم تحديـد الوضـع المطلـوب أولا ثـم يختار الاستراتيجية الملائمة .

ويقع بعض الأفراد فى خطأ ألا وهو اتبــاع اسـتراتيجية واحـدة فـى كـل المواقـف والقضايا وبغـض النظـر عنمـا يتبعـه الطـرف الآخـر وذلـك

لاعتقادهم أن ذلك يحقق نتائج أفضـل ، لكـن ربمـا كـان ذلـك مريحـا لهـم . والمفاوض الماهر يختار الاستراتيجية المناسبة حتى وإن كان لايرتاح لهذه الاستراتيجية .

ويستخدم أحيانا اسـتراتيجية واحدة طوال فترة التفـاوض ويفضـل بعض المفـاوضين اتبـاع استراتيجية المسـاومة فـى بعض القضـايـا والحـل المشترك فى قضايا أخرى ، وأحيانا يتبعوا اسـتراتيجيات أخـرى تتلائـم مـع قضاياهم المطروحة للتفاوض .

ويجب أن يأخذ فى الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية الملائمـة التـى يتفاوض بهـا الطـرف الآخـر ، ويجب العمـل علـى جعـل الطـرف الآخـر يستخدم الاستراتيجية التى نفضل أن نتفاوض معـه علـى أساسـها ، فـإذا لـم نستطيع التأثير فى الطرف الآخر لجعله ينتهج استراتيجية معينـة فيجـب أن نتكيـف معه . (إذا لم تستطيع هزيمته فتعامل معه) .

٢/٥/١- شروط استخدام استراتيجية المساومة :

يتم استخدام استراتيجية المساومة وذلك عندما :

* تتصارع مصالحك بصورة واضحة مع الطرف الآخر .
* إذا كنت أكثر قوة .
* إذا كنت لاتريد أو تحتاج أى علاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر .
* عدم الثقة فى الطرف الآخر .

* سهولة تنفيذ الاتفاقية .

* استخدام الطرف الآخر لاستراتيجية المساومة .

وربما تختفى عناصر المنافسة في المساومة وراء بعض الطقوس المعتادة في التفاوض مثل التعبير عن الصداقة ، ودعوات الغذاء أو شكليات جداول الأعمال وربما يسعى كلا الطرفين إلى توفير الجو الملائم للتفاوض الموضوعى ، لكن نادرا ما تتغير الطبيعة الأساسية . كلاهما يريد الحصول على أقصى مكسب ممكن على حساب الطرف الآخر . ويفضل بعض الأفراد انتهاج التساوم في كل القضايا حتى تلك التي يبدو فيها واضحاً المصلحة المشتركة . وذلك لأن القوة ملموسة بدرجة أكبر وأقل تعرضاً للانتهاك من الثقة . ويخلق استخدام القوة شعوراً بالأمان بينما تنطوى الثقة على بعض المخاطر ، ويستطيع الطرف الآخر الحصول على بعض المزايا منك .

وتعتبر محادثات نزع السلاح بين أمريكا وما كان يسمى بالاتحاد السوفيتى سابقاً خير مثال على ذلك .فأى حرب نووية غير مقصودة يمكن أن تدمر الكل وسباق التسلح مكلف جداً لكلاهما . وعندما تحصل دولة أخرى على أسلحة نووية . فإن ذلك يزيد من الخطر . وعلى الرغم من ذلك ، فإنه على مدار ثلاثين عاما من المفاوضات لم يتم إنجاز إلا القليل , والسبب الأساسى هو عدم ثقة كل طرف في الآخر ويقدم المثال السابق سبباً أخراً للتأكيد على استخدام المساومة فالسياسة فى كل دولة حتى وإن كانوا يريدون العمل معاً من أجل التوصل إلى إتفاقية فإن الاتصالات

المقطوعة بين الحكومتين تحـول دون ذلـك . وعندمـا تنشـب خلافـات بيـن دولتين ، فالأفراد الذين يريـدون التعـاون . ينظـر إليهـم علـى أنهـم خونـة ، وإلىالذين يحاربون على أنهم أبطال .

٢/٥/٢- شروط استخدام استراتيجية الحل المشترك للمشكلة :

يلجـأ أحـد الأطـراف أو كـل الأطـراف إلـى تفضيـل اسـتخدام الحـل المشترك للمشكلة كاستراتيجية للتفاوض وذلك عندما :-

* تتساوى تقريبا القوى أو نقاط الضعف لدى الأطراف .
* الحرص على استمرار علاقات التعاون .
* الثـقة فى الطرف الآخر .
* تنفيذ الاتفاقية ربما يواجه بعض المصاعب .
* اتباع الطرف الآخر لاستراتيجية الحل المشترك .

ويواجه انتهاج استراتيجية الحل المشترك بعض المصاعب فالطبيعة العدائية لكثير من المفاوضات ، يمكن أن تدفع الأطراف إلى الإصرار على المساومة ، حتى عندما يجب أن يتعاون الأطراف معاً .

وإذا كان الأطراف يريدون التعاون وانتهاج الحل المشترك للمشـكلة فيجب عليهم اتباع الخطوات التالية :

٢/٥/٢/١- التحرك بتمهل :

يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ وأكثرها انتهـاكا فى نفس الوقت ،

نظرا لأن كثير من الأفراد يعتقد أن تقديم التنازلات والمصارحة لأقصى حدود توفر المناخ الملائم وتشجع الطرف الآخر على تقديم تنازلات مماثلة . ولكن فى كثير من الأحيان يختلف الواقع عن ذلك ، فربما ينظر الطرف الآخر إلى هذه التصرفات على أنها دلائل ومؤشرات للضعف ، مما يؤدى إلى توقعهم مزيد من التنازلات ومن ثم إلى استحالة التفاوض .

وقد ينجم عن ذلك عدم الثقة ، فمثلا إذاعرض المصدرثمناً لصادراته يقل عن السعر العالمى لها بمقدار ١٠٪ فى بداية التفاوض وقبل أن يطلب المستورد ذلك ، لاشك أن المستورد سوف يراوده الشك فى نوعية هذه الصادرات وجودتها .

نفس المبدأ يمكن تطبيقه بالنسبة للمعلومات ، فيترتب على المصارحة الزائدة . عدم الثقة . فعندما يتفاوض رئيس إتحاد العمال مع إدارة الشركة . فماذا يعتقد عندما تعرض الإدارة عليه خططها ؟ سيداخله الشك فى وجود خطط أخرى .

٢/٥/٢/٢- الثقة ولكن فى حدود :

بناء جسور الثقة بشكل تدريجى هو أفضل وسيلة للوقاية من مخاطر الثقة . فتؤدى الثقة أحياناً إلى المساهمة فى نجاح المفاوضات فتسهم الثقة فى إيجاد مناخ ودى وذلك بالاستماع إلى وجهة نظر الطرف الآخر والإهتمام بما يقدمه ، ولكن التمادى فى تقديم المعلومات والتنازلات يترتب عليها بعض المخاطر ، ومن ثم فيجب أن تقدم قليل من المعلومات .

أو تنازلات بسيطة . مع الإصرار على أن يبادلنا الطرف الآخر ذلك . فإذا قدمت بعض المعلومات أو التنازلات فيجب أن يقدم الطرف الآخر بعض التنازلات والمعلومات ، وينشأ عن تسلسل عمليات التفاوض ببطء بناء الثقة بدون أن يترتب على ذلك مخاطر لأى طرف أو يؤدى إلى خلق توقعات خيالية تضر بالتفاوض فيما بعد .

٢/٥/٢/٣- تحديد القضايا مع توضيح عناصر التعاون :

بدون توافر عناصر التعاون لايوجد إمكانية لحل المشكلة ، وإذا لم توجد المصالح المشتركة ، فإن الأطراف تلجأ إلى المساومة ، ولحسن الحظ توجد العديد من المصالح المشتركة بشرط أن نعمل جاهدين على إكتشاف هذه المصالح . والتى يمكن أن توجد فى ثلاثة أشكال رئيسية هىالطرف الثالث والكفاءة والربح الممكن من التعامل .

فيؤدى وجود الطرف الثالث إلى زيادة المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر فإذا ما خفضت الحكومة من الضرائب أو زادت من الدعم فإن ذلك يترتب عليه تحقيق مكاسب لأطراف التعامل (الحكومة تمثل الطرف الثالث) فمثلا فى حالة منح الحكومة إعفاء ضريبى للسندات التى يتم إصدارها لإقامة المصانع ، مما يؤدى إلى دفع المقترض لفائدة منخفضة نظرا لأن المقترض حصل على إعفاء ضريبى ، ويحصل أفراد المدينة على وظائف ومنافع أخرى وتدعم الحكومة كل أولئك الأطراف .

وتعتبر الكفاءه المصدر الثانى لزيادة القيمة أو المنافع ويمكنها

التأثير على أى شكل أو نوع من المفاوضات ، فإذا استطاعت شركة الكمبيوتر أن توضح للعميل كيف يستخدم الكمبيوتر بطريقة أكثر كفاءة ، فكلا الطرفين يحقق مكاسب . العميل يحصل على أفضل عائد على أمواله التى دفعها فى الكمبيوتر . وتحصل شركة الكمبيوتر على تعاقدات أخرى .

ولا يمكن أن نتوصل إلى التعاون ما لم نحدد بوضوح القضايا التى تتشابك فيها مصالحنا . ويمكن تقسيم القضايا إلى ثلاثة أقسام متعاونة ومتنافسة ومختلطة . فمثلاً فى مفاوضات الإدارة مع اتحاد العمال ، فان قضية الأجور تعتبر قضية تنافسية ، والتكتل معاً ضد الواردات قضية تعاونية ، وتقليل الشكاوى قضية تجمع بين الاثنين .

٤/٢/٥/٢- اعادة تحديد القضايا :

يترتب على إستخدام أحد الأطراف لاستراتيجية الحل المشترك (لأنه حدد القضية على أنها تعاون) ، فى حين يساوم الطرف الآخر (لاعتقاده بأن مصالحه متعارضة) خسارة الطرف الأول .

وفى المقابل فإن إنتهاج أحد الأطراف المساومة بينما يتبع الطرف الآخر الحل المشترك للمشكلة ، فإن ذلك يترتب عليه عرقلة المفاوضات بل قد يؤدى إلى قطع العلاقات بينهما . ومن ثم فيجب على كلا الطرفين أن يحدد القضية بنفس الطريقة .

٢/٥/٢/٥- فصل قضايا التعاون عن قضايا التنافس :

فى حالة رفض كلا الطرفين إستخدام استراتيجية الحل المشترك للمشكلة ، فإنه يمكن فصل بعض الأعمال وجعلها تعاونية والإبقاء على الأخرى تنافسية ، الأمر الذى يترتب عليه تحقيق نجاح فى المفاوضات . فمثلا يمكن للمهندسين من كلا الطرفين الإتفاق على أفضل طريقة لإقامة المصنع (قضية تعاونية) بينما يتم إتباع استراتيجية المساومة فى مفاوضات الأسعار والشروط .

٢/٥/٢/٦- البدء بقضايا التعاون :

ينشأ عن البدء بقضايا التعاون إيجاد جو من الثقة وقوة الدفع ونوضح ذلك فى النقاط التالية :

أ- التحدث عن المشاكل وليس الحلول : دعهم يعلمون ماذا تريد ولماذا تريده مع التركيز على ما يجب أن يتم وليس على الوسائل المحددة لإنجاز ذلك . عرضك لاقتراحاتك يمكن أن ينظر إليه على أنه إخبارهم ماذا يفعلوا ، ورد الفعل الطبيعى هو قيامهم بعمل اقتراح مضاد ومن ثم توجد مناخ التساوم .

كلاكما يحتج بأن مقتراحاته هى الأفضل ولهذا فيجب أن تعمل الأطراف على مناقشة الإقتراحات كوحدة واحدة ، لأن أفضل الحلول تنشأ عندما يركز الأطراف ليس على أفكارهم بل على المشكلة نفسها . فمثلا إذا كانت القضية هى التنظيم ، من الأهمية بيان ما تريده من التنظيم الجديد ، لكن لاترسم خريطة التنظيم الجديد ، عندما تفعل ذلك تشجع الطرف الآخر

على رسم خريطة للتفاوض ، عند ذلك يبدأ التفاوض بشأن أي خريطة تستخدم ، ولهذا من الأفضل الموافقة أولا على ما يجب أن يقوم به الطرفان في رسم الخريطة معا .

ب- **تشجيع الطرف الآخر على عمل نفس الشيء :** إظهر إهتمامك للإستماع إلى أفكاره والإهتمامات جيداً ، بالإضافة إلى تعليمه شئ ما . نظرا لأن الإستماع يساعد على بناء الثقة والصراحة والمرونة .

ج- **وضح وناقش الاختلافات في الأولويات :** وذلك بالتركيز على واحدة من القضايا التي في قمة أولوياتك مقابل تقديم تنازل في إحدى القضايا التي لاتقع في قمة أولوياتك ، من شأن ذلك جعل كلاكما يحقق مكسب .

٢/٥/٢/٧- اقتراح بدائل عديدة :

من المعلوم أن كثرة البدائل تقدم إمكانية أكبر للتوصل إلى نتائج ملموسة للمفاوضات . ويتمثل أحد الإختلافات بين المساومة والحل المشترك في عدد البدائل محل الاعتبار . ففي المساومة عادة ، عدد البدائل يساوي عدد الأطراف - كل طرف يقدم بديل واحد ، وفي حالة الحل المشترك للمشكلة يمكن أن يقدم كل طرف أكثر من بديل . ومن ثم يصبح هناك فرصة أكبر للتوصل إلى حلول أفضل .

٢/٥/٢/٨- إختيـــــــار البديل الذى يوازن بين الهدف وامكانيات القبول المتبادل :

يفضل كلا الطرفين فى بعض الأحيان نفس البديل ، وفى كثـير مـن الأحيان تحدث تسوية ، بين مجموعـة مـن البدائل ، فـالبديل (أ) أرخـص وأسرع وأسـهل ، ولكـن الحقيقـة يمـاثل البديـل (ب) كلاهمـا يختلـف عن البديل (جـ) الذى لايتمتع بنفس المزايا . وقد يتـم اختيـار البديـل (جـ) علـى الرغم من عدم توافر المزايا وقد يتم ذلك نظرا لعـدم اقتنـاع أحد الأطـراف بالبدائل الأخرى .

فعندما يشعر الطـرف الآخـر أنـك تسـيطر علـى عمليـات التفـاوض وتتجاهل اقتراحاته ، فربما يرفض الحل الذى يعتبر من الناحية الموضوعية أفضل له .

٢/٥/٢/٩- الإنصات باحترام :

يعتبر الإستماع أفضل وسيلة لخلق الثـقة وتجاوب الأطـراف وأيضـا زيادة قوتك ، نظرا لأن الإستماع ينجم عنه معرفـة ويـترتب علـى المعرفـة زيادة قوتك ، والقدرة علـى الإنصـات تمثـل أهميـة فـى كـل مـن المسـاومة والحل المشترك للمشكلة .

٢/٥/٣- الموازنة بين المساومة والحل المشترك للمشكلة :

غنى عن البيـــان أن القيام بعمــــل توازن بين المساومة والحل

المشترك ، يمثل صعوبة وأهمية فى نفس الوقت ، فأحياناً يجب أن نتجه نحو المساومة وأحياناً نأخذ الاتجاه الآخر ، ولكن فى كلا الحالتين يجب ألا نذهب بعيدا عن التوازن بين الثقة والحذر ، والثقة مع اليقظة يجب ان تأخذ فى الاعتبار .

٦/٢- تكتيكات التفاوض

تعتبر تكتيكات أو أساليب التفاوض الأدوات التى تستخدم من قبل المفاوض وبيان ذلك كما يلى :

١/٦/٢- مفهوم التكتيك :

ينصرف مفهوم التكتيك إلى التخطيط للتنفيذ ، ويركز فى الأساس على كيفية تنفيذ الخطط ، والخطوات التى يجب القيام بها لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة .

ويتطلب ذلك :

* تحديد اهداف مرحلية
* برامج زمنية للتنفيذ

ويجب ملاحظة إصطلاح الاستراتيجية والتكنيك من قبيل الإصطلاحات النسبية ، فالتكنيك الذى يلجأ اليه مستوى إدارى معين ، يعتبر بمثابة إطار للعمل ، أى إستراتيجية يلتزم بها المستوى الأدنى .

٢/٦/٢- تكنكيات تنفيذ استراتيجية المصالح المشتركة :

وتتمثل أهم التكنيكيات فيما يلى :

(أ) طلب استراحة :

وذلك لمراجعة وتقيم الموقف مما يسهل التوصيل إلى إتفاق . ويتم طلب الاستراحة فى حالة :

* نهاية مرحلة من مراحل المفاوضات .
* عند الرغبة فى تقيم ماتم التوصل اليه .
* عند الشعور بالإجهاد .
* الاشارة إلى أن أى قضية جديدة ستناقش بعد فترة الرحة .
* اقتراح التوقف لإعطاء فترة للراحه .

ويمكن إستغلال فترة الراحة فى الإعداد للجولة القادمة ، مع مراجعة وتقييم ما تم إنجازه ، كما قد تستغل فى إستعادة النشاط الجسمانى و الذهنى والاسترخاء لبعض الوقت .

(ب) تكنيك كسب الثقة والاحترام :

وهو السلوك الذى يجب البدء به سواء كان أطراف التفاوض تجمعهم علاقة تعاون او صراع . ويجب على المفاوض أن يعرف المزيد عن الطرف الآخر ، وأن يعمل على كسب معرفته وصداقته واحترامه وتقديره ، ومن ثم يسهل ذلك التعاون فيما بينهما بعد ذلك حتى يستطيع التوصل الى حل للقضيه التفاوضيه ويعظم المكاسب لكلا الطرفين.

(ج) تحديد نهائى :

يجب أن يكون هذا الإسلوب بطريقة مقبولة ولا يشوبها التهديد ، مثلاً يمكن القول : آمل أن نتفق قبل نهاية الشهر نظراً لوجود إرتباطات أخرى .

(د) كشف الحقائق كاملة :

ولا يعنى ذلك الكشف الكامل للحقائق ، وإنما المقصود الصرحة النسبية ويقبل المفاوض على كشف بعض ما لديه من حقائق ومعلومات حتى يعطى الثقة للطرف الآخر ، ويساعد على نجاح المفاوضات .

(هـ) تقديم عروض بديلة :

عندما يريد أطراف التفاوض التوصل إلى إتفاقية ، فبدلاً من رفض أحد الأطرف مقترحات الطرف الآخر فإنه يتقدم بعرض بديل ، ويطلب مناقشته لعله يحقق مكاسباً لكلا الطرفين .

(و) تقديم حلول للمشكلات القائمة :

ويتمثل فى السعى نحو تذليل المشاكل التى تعترض سير المفاوضات ، مثل تأجيل السداد حتى تتوفر السيولة لدى المشترى .

(ز) توثيق الكلام .

ويعنى ذلك إنه يتم تجهيز كافة الوثائق والأرقام لحسم أية منازعات ، مما يعطى الثقة لدى الطرف الآخر .

(ح) الهدايا الرمزية :

ولكن يجب الحذر حتى لاتُفسر على أنها رشوة ، وتُعتبر رمزاً للصداقة وتأكيداً للتعاون ، ومن هنا يجب أن تكون رمزية .

(ط) لقاء النادى :

حيث يتم عقد لقاءات غير رسمية بين أطراف التفاوض بدون شكليات ، مما يوفر جو أفضل للتوصل إلى نتائج ، وخاصة عندما تتعثر المفاوضات .

٢/٦/٣- تكنكيات تنفيذ إستراتيجيات الصراع أو المساومة :

وتتمثل أهم التكنكيات لتنفيذ إستراتيجيات الصراع أو المساومة فيما يلى :

١- تكنيك المناورة :

وذلك عن طريق التقدم بإقتراح مفاجىء يبدو متوافقاً مع مطالب الطرف الآخر ولكن فى حقيقة الأمر يتعارض معها . ويُستخدم لكسب الوقت أو إحراج الطرف الآخر أو للتمهيد لطرح مناورة جديدة .

٢ - تكنيك الخداع والضليل :

وذلك بتشويه الحقائق وتضليل الطرف الآخر فى محاولة لإرباكه . ويُستخدم لذلك تسريب المعلومات غير الصحيحة ، أو إطلاق الإشاعات ، او حجب المعلومات .

٣ – تكنيك نقص الصلاحيات :

عندما يواجه المفاوض موقفاً صعباً او طلب منه تنازلات فإنه يعلن أنه غير مخول لإبرام ذلك .

٤ – الصقر والحمامة :

وذلك عندما يتكون فريق من شخصين ، فى هذه الحالة يبدأ أحدهما فى التشدد وتقديم الطلبات ، ثم يأتى الشخص الآخر لتقديم النصائح بضرورة الإستجابة لما قدمه الشخص الأول وأنه سوف يسعى لتحسين الشروط التى يعرضها .

٢/٦/٤– تكنيكات تنفيذ الإستراتيجيات الدفاعيه :

١ – **التراجع :** تقديم تنازلات ، حتى يمكن انقاذ ما يمكن انقاذه .

٢ – **المقايضة :** ومعنى ذلك أن يطلب مقابل وتعويض نظير مايقره الطرف الآخر .

٣ – **كسب الوقت :** وذلك حتى يمكن تغيير الموقف التفاوضى أو تدخل أطراف أخرى .

٢/٦/٥– إستخدام التكنكيات :

والسؤال المطروح هنا : هل يتم التعامل مع الطرف الآخر وما يقدمه من مبادرات للمفاضات بطريقة سلبية او إيجابية ؟

** فى حالة التعامل الإيجابى يتم اتباع التكنيكات الآتية :

١- الإنصات الذكى .
٢- طرح الأسئلة الهادفة .
٣- إختبار مدى فهم الأسئلة
٤- تلخيص الموقف التفاوضى .
٥- إعطاء مزيد من المعلومات.
٦- مناقشة الطرف الآخر ميها .
٧- التعامل بعقلية متفتحة .
٨- الموافقة والتضامن المرحلى .
٩- تطوير عناصر الإتفاق .
١٠- التعبير عن عدم قبول نقاط الإختلاف .
١١-إقناع الطرف الآخر بأهمية تسويتها .
١٢- الوصل إلى أرضية مشتركة بشأنها .
١٣- توضيح حدود السلطة المخولة لك .
١٤- التوصل الى تسوية مبدئية
١٥- طرح مبادرة لحل مشاكل المتعلقة .
١٦- توقيع الإتفاق النهائى .

** أما فى حالة التعامل السلبى ومحاولتك إجهاد مبادرة الطرف الآخر فى المفاوضات فإنه يتم إتباع التكنيكات التالية :

١- تجاهل مبادرة الطرف الآخر

٢- تغيير سير المفاوضات .

٣- طلب التأجيل .

٤- اللجوء الى تشتيب وتعقيد العملية التفاوضية

٥- التهديد .

٦- الهجوم العنيف .

٧- المواجهة المباشرة .

٨- وضع العراقيل والحواجز .

٩- السخرية .

١٠- التشكيك .

١١- التعامل غير المباشر .

١٢- الإدعاء بالإنخداع .

١٣- التجاوب مرة أخرى .

١٤- إعادة التفاوض .

١٥- **الإنسحاب وإيقاف التفاوض**

ويتطلب ذلك خبرة واسعة ودراسة كافية بالطرف الآخر ومدى أهمية التعامل معه ، وما هى الأضرار والمخاطر التى سوف تترتب على التعامل السلبى مع مبادراته ، أو ما هى المكاسب ، والفوائد التى سوف نحصل عليها عندما نتعامل إيجابياً مع مبادراته .

الفصل الثالث

الإعداد للتفاوض

الفصل الثالث
الإعداد للتفاوض

٣/١- مقدمة :

يعتبر الإعداد الجيد للمفاوضات فاصلا بين النجاح والفشل ، ومع ذلك لايقوم كثير من الأفراد أو الأطراف بالإعداد للمفاوضات بما فيه الكفاية ، ودخول المفاوضات دون الفهم الصحيح للقضايا والأهداف التى يسعى كل طرف لتحقيقها والاستراتيجية التى يتبعها هو والتى قد يتبعها الطرف الآخر ، يمثل أولى الخطوات التى قد تقود إلى الفشل فى تحقيق ما نصبو إليه من المفاوضات .

والفرق بين نجاح وفشل المفاوضات يتمثل فى بذل المجهود للإعداد للمفاوضات . وذلك من كافة النواحى الاقتصادية والنفسية . وقد يتجاهل بعض الأفراد أو يقللون من أهمية العوامل النفسية فيركزون على التكلفة والعائد لمختلف أنواع التعامل . ويتجاهلون فى نفس الوقت الكيفية التى

يرى أو يدرك بها الطرف الآخر الموقف . وتأثير الاستراتيجية التى نتبعها على الطرف الآخر علاوة على المناخ الذى ستولده استراتيجية الطرف الآخر . ويؤدى عدم الاهتمام بتلك النواحى إلى التوصل إلى نتائج غير مرضية .

ففى فترة الإعداد يوجد الوقت الكافى للتفكير ، ونستطيع الحصول على المعلومات والاستشارات وغيرها دون التعرض للضغط النفسى الذى ينتج أثناء التفاوض .

وسنعرض فى هذا الفصل لمراحل الإعداد والتى يمكن تقسيمها إلى الخطوات التالية :

٣/٢- تحديد القضايا :

تعتبر تحديد القضايا مسألة بالغة الأهمية ، نظراً لأنها تؤثر على كل الخطوات الأخرى ، ومن ثم يجب أن يأخذ فى الحسبان ، الإلمام بكافة القضايا ثم نقسمها إلى مجموعات ، ومدى إلى ارتباطها بالعلاقات بصفة عامة وذلك كما يلى :

٣/٢/١- وضع قائمة بكافة القضايا :

ضع كل القضايا التى قد يثيرها الطرف الآخر فى قائمة ، أما القضايا التى تم اتخاذ قرار بشأنها من كلا الطرفين ، فيمكن حذفها ، لكن يجب أن نتوقع أن الإدارة من جانبنا أو من الطرف الآخر ربما تتطلب إعادة التفاوض مرة أخرى فى هذه القضايا بسبب عدم موافقتها على

القضايا الأخرى .

وإذا كنت غير متأكد من أن القضية هل سيتم بحثها أم لا في المفاوضات فإنه من الأفضل الإعداد لهذه القضية ، حتى وإن لم تثار بعد ذلك في المفاوضات ، ذلك بالطبع أفضل من أن نفاجأ بمناقشتها أثناء المفاوضات دون الإعداد لها .

وعلى سبيل المثال يمكن أن تشمل مفاوضات الإدارة مع اتحاد العمال القضايا التالية :

* زيادة الاجور ٠
* الاختلاف فى الاجور باختلاف المهارات ٠
* زيادة عدد ايام الاجازات المدفوعة الاجر ٠
* زيادة الاجازات لمن امضى مدة طويلة فى الخدمة ٠
* اجازات رعاية الاطفال ٠
* الاجازات المرضية ٠
* المعاشات ٠
* إجراءات التظلم والشكاوى ٠
* وسائل زيادة الإنتاجية ٠
* علاوة إرتفاع تكاليف المعيشة ٠
* قواعد الترقيات ٠
* الأقدمية ٠
* الإستغناء المؤقت عن بعض العمال ٠

* التعاقد من الباطن ٠
* التأمين الصحى ٠
* الوقت الاضافى ٠

٣/٢/٢- تقسيم القضايا الى مجموعات :

تغطى القائمة السابقة عدد كبير من القضايا ، وتشمل كثير من المفاوضات عدد قضايا أكثر من ذلك ، ونظراً لطول قائمة القضايا التى تشملها المفاوضات ، فإن ذلك يتطلب تقسيمها الى مجموعات ، ويوجد اكثر من نظام او طريقة لتقسيم القضايا الى مجموعات :

أولا : يمكن تقسيم القضايا على أساس الأولويات فتوجد قضايا لها أولوية عظمى ومتوسطة ومنخفضة ، وإذا ما تم تقسيم القضايا حسب الأولويات بالنسبة لكلا الطرفين ، ربما نجد بعض منها يقع فى قمة الأولويات بالنسبة لك بينما ليست لها نفس الأهمية بالنسبة للطرف الآخر، والعكس صحيح ٠ ويؤدى اختلاف الأولويات هذا إلى إمكانية أن يعطى أحد الطرفين تنازلا فى قضية أقل أهمية بالنسبة له فى مقابل الحصول من الطرف الآخر على تنازل فى قضية أكثر أهمية له٠

فمثلا تمثل زيادة الإنتاجية أهمية مطلقة بالنسبة للادارة ، بينما تأتى أجازة رعاية الأطفال فى مرتبة أدنى فى سلم أولويات الادارة ٠ وبالنسبة لاتحاد العمال تمثل رعاية الاطفال أولوية أولى بينما تعتبر قواعد

العمل التى قد تزيد الإنتاجية ليس لها نفس الأولوية • ومن ثم فإنه يمكن أن يحدث تبادل للتنازلات من الادارة واتحاد العمل • متمثلاً فى أجازات رعاية الاطفال مقابل تغييرات فى قواعد العمل ويحقق كل من الطرفين ما يصبو اليها من التفاوض •

ثانياً: يمكن تقسيم القضايا الى مجموعات بناءاً على درجة الصراع فقضايا يشتد فيها الصراع مثل الاجور والتى قد يستحدم فيها منهج التنافس ، فالادارة تسعى لتحفيض التكلفة بينما يريد الاتحاد زيادة الأجور والحفاظ على وظائف أعضاءه .

وقضايا ينخفض فيها الصراع مثل التغيرات فى اجراءات التظلم والشكاوى وخطة التأمين الصحى ، والتى قد يستخدم فيها منهج التعاون ، فكلا الطرفين يريد كفاءة وسرعة فى اجراءات التظلم والشكاوى ، وعائد أعلى من الاموال المنفقة على التامين الصحى •

ثالثاً : القضايا المختلطة مثل بعض وسائل زيادة الإنتاجية التى قد تطلب الموازنة بين أو تجمع بين منهج التنافس والتعاون •

ونخلص مما سبق أن كلا الطرفين قد يساوم بضراوه فى القضايا مرتفعة الصراع ، خصوصا تلك التى تقع فى قمه الأولويات وأما القضايا التى ينخفض فيها الصراع • فيمكن ان تحال للجان فنيه متخصصه للوصول الى حل فيها •

٣/٢/٣- مدى إرتباط القضايا بالعلاقات بين الأطراف :

يؤثر إرتباط القضايا بالعلاقات بين الاطراف تأثيرا كبيراً على استراتيجية التفاوض المتبعه . وقد يتجاهل بعض الأفراد ذلك ، ربما من أجل تحقيق بعض المكاسب من المفاوضات ، مما يؤدى إلى إلحاق ضرراً جسيماً بالعلاقات مع الطرف الآخر • ولايعنى ذلك أن نحرص بمفردنا على العلاقات مع الطرف الآخر لدرجة أن نرضى بنتائج للمفوضات تسبب لنا خساره •

فعندما ينفق بعض الشركاء آلاف الجنيهات أتعاب للمحاماه فى قضيه لن يتأتى لهم منها أى عائد ، فيعنى ذلك أنهم خسروا علاقاتهم وسمعة شركاتهم . وعلى هذا المنوال يوجد العديد من الأمثله .

وفى المقابل ومن أجل الحفاظ على العلاقات مع الطرف الآخر ، نجد أن بعض الأافراد يدفع سعر مرتفع جداً للحفاظ على العلاقات أو يقدم تضحيات أخرى لإرضاء عميل معين . حتى وأن كانت العلاقة معه غير مربحة بالمرة .

ولتجنب هذه الأخطاء فى مدى تأثير القضايا على العلاقات فإننا نقوم بفحص ودراسة وتحليل القضايا وارتباطها بالعلاقات مع الأخذ فى الحسبان ثلاث عوامل هى :

* أهمية القضايا موضع التفاوض .
* درجة الصراع فى هذه القضايا .

* أهمية العلاقات مع الطرف الآخر .

وفى الغالب توجد صعوبة فى تحديد الأهمية الحقيقية للقضايا ، خاصةً عندما يوجد صراع مع الطرف الآخر ، فتصبح بعض القضايا التافهة ذات أهمية ، ومن ثم يجب تحديد الهدف بمنتهى الدقة بمعنى نسأل أنفسنا ما أهمية هذه القضية بغض النظر عن عواطفنا نحوها .

فإذا كانت القضية ذات أهمية حقيقية ، (تستلزم مقدار ضخم من الأموال) عند ذلك ، تشتد درجة الصراع وتصبح العلاقة مع الطرف الآخر أقل أهمية نسبيا ، ومن المتوقع أن تساوم بضراوه أما إذا كانت القضية غير ذات أهمية ، فإنها تتطلب صراع أقل بين المصالح • وفى نفس الوقت ، فإننا لنا مصالح وعلاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر ، عند ذلك يجب ألا نساوم بضراوة ، بل يمكن طلب المساعدة من طرف ثالث مثل وسيط أو صديق مشترك • وهذه الحالات المتطرفة ، من السهل نسبياً إتخاذ قرار بشأنها ولكن عندما تصبح القضايا والعلاقات متوازنة ، فيعد القرار أكثر صعوبه ، فمثلاً ، ما الذى يجب عمله إذا كانت القضية تمثل أهمية لنا ويزداد درجة الصراع فيها ، وفى نفس الوقت العلاقة مع الطرف الآخر ذات أهمية حقيقية لنا .

٣/٣- وضع الأهداف :

بعد تحديد القضايا ، يتم وضع هدف لكل قضية ، وتقسم الأهداف إلى أهداف أساسية وأهداف مرغوبة . وبالنسبة للأهداف الأساسية تقرر ما

الذى يجب الحصول عليه (الحد الأعلى والأدنى) أما بالنسبة للأهداف المرغوبة تحدد ما الذى ترغب الحصول عليه لكن مع الاستعداد لعمل تضحيات بالنسبة للأهداف المرغوبة لتحقيق الأهداف الأساسية .

٣/٣/١ - تعيين الحد الأدنى والأعلى :

يمكن وضع أهداف عامه وذلك بالنسبه للقضايا الثانويه لكن بالنسبه للقضايا الأكثر أهميه يجب وضع حد أدنى وحد أعلى بكل دقه. ولا يعنى ذلك أن يصبح الحد الأدنى والأعلى هو هدفك فذلك يعتبر أسوء تعامل ، فهدفك هو أفضل تعامل ممكن الحصول عليه .

لكن ما هو أفضل تعامل ؟ هو الحد الأدنى والأعلى للطرف الآخر . بمعنى أن يصبح حدك الأدنى والأعلى هى حدودك ، بينما حدهم الأعلى والأدنى هى هدفك إلا إذا كانت هناك عوامل أخرى مثل أهمية العلاقات معهم تمنعك من محاولة دفعهم إلى حدهم الأدنى .

ويتم وضع الحد الأدنى والأعلى بناء على موقفك الاقتصادى ومحدداتك السياسية . والبدائل المتاحة أمامك تجاه الطرف الآخر تجاهل الطرف الآخر مؤقتاً واسأل نفسك إذا لم أنجز هذا التعامل ما الذى سوف أفعله ؟ ومن المنطقى أن تحدد قوتك إطار الحد الأدنى والأعلى ، فإذا كان متاح لك بدائل ممتازة وعناصر أخرى من القوة ، فيعنى ذلك إمكانية وضع حدود طموحه وعلى العكس من ذلك ، اذا كان موقفك أقل قوة فإنك تضع حدودا أقل طموحاً .

ويجب أن يتم وضع الحد الأدنى والأعلى بالطريقة أو الكيفية التى يصبح عندها أى بديل خارج هذه الحدود أكثر تفضيلا .

ولايتم وضع الحد الأدنى والأعلى تحكيما ، وبدون دراسة وإنما يجب أن يبنى على تحليل دقيق لاقتصادياتك وبدائلك.

ويتم فى المعتاد تحديد حد أدنى وأعلى لكل قضيه ولكن أحياناً يتم وضع أكثر من حد أدنى وأعلى لنفس القضية مع مراعاه إذا كان لدينا أكثر من حد أدنى وأعلى لنفس القضية ، فيجب أن نضع الشروط التى تتوافر وتصاحب كل حد أدنى وأعلى .

فمثلاً نستطيع وضع حد أدنى وأعلى بالنسبة لسعر التعاون النقدى وتختلف هذه الحدود .إذا تغيرت شروط الدفع .

وقد يرى بعض الأفراد عدم وضع حد أدنى وأعلى بشكل محدد تماما وذلك بسبب العديد من المتغيرات ، ولكن عدم التحديد الدقيق يمثل خطورة بالغة ، فمعظم أخطاء الاعداد الخطيرة تتمثل فى الفشل فى وضع حد أدنى وأعلى على سبيل التحديد القاطع فى القضايا الجوهرية .

ويترتب على وضع الحد الأدنى والأعلى عدد من المزايا والمكاسب تتمثل فيما يلى :

ا - عدم تقديم تنازلات أكثر مما يجب :

عندما نبدأ التفاوض فإن الرغبة فى الإنجاز ونجاح المفاوضات

تؤثر على استراتيجيك أثناء المفاوضات ، ومن ثم ننظرعند التوصل إلى إتفاق على أنه انتصار وفشل المفاوضات على أنه هزيمة ، ويقوى هذا الإحساس مع طول فترة التفاوض ، وربما لذلك تقدم تنازلاً تلو الآخر في محاولة للوصول الى هذا الانتصار. عند ذلك يتم التوقيع على العقد ، وقد تدرك بعد ذلك أن النصر لم يكن مكسب ذو قيمة وربما كان من الأفضل عدم التوصل إلى هذا الإتفاق (الانتصار) .

وخير مثال ، على ذلك مفاوضات شركة رولزرويس للحصول على عقد تصنيع محرك لشركة لوكهيد للطائرات . وعلى الرغم من تحذيرات مهندس شركة رولزرويس ، نجد أن الشركة قدمت تنازلا وراء الآخر وأبرموا عقداً ، يتضح من أول نظرة لأى مهندس مدى الغبن الذى ألحقه بشركة رولزرويس ، حيث يتبين أن سعر بيعهم للمحرك لشركة لوكهيد أقل من تكلفته الحدية وقد أسهم هذا العقد مع غيره من الأخطاء في إفلاس شركة رولزرويس .

وانتاب مفاوضوا شركة لوكهيد شعور بالزهو ساعة توقيع هذا العقد ، وإنهم كانوا مفاوضين أكفاء ، لكن الحقيقة غير ذلك ، ما حدث بعد ذلك كانت تكلفته عالية لشركة لوكهيد ذاتها ، فنتيجة لأنهم استطاعوا أن يدفعو سعر منخفض جدا مقابل شراء المحركات من رولزرويس ، أدى ذلك إلى إفلاسها وتوقفها عن العمل ، ومن ثم لم تتمكن لوكهيد من الوفاء بتعهداتها قبل عملائها وخسرت في النهاية ٢,٥ مليار دولار نتيجة لهذا . ومن غير المعقول أخلاقيا أن يترتب على المفاوضات تحقيق مكسب كبير

جداً لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر .

ووضــع حـد أعلــى وأدنــى يمنــع حــدوث مثـل هـذه الكارثـــة ، فرولزرويس ابتعدت كثيرا عن الحد الأدنى . ولوكهيد غيرت استراتيجيتها بالكامل ، وتعلقت رولزرويس بافتراضات متفائلة وهـى أن محركها تكلف (س) ويتم تسليمه فى الوقت المحدد . بدلا من ذلك لـو أنهم أعـادوا دراسة المشروع بالكامل ، ربما قررت شركة رولزرويس التخلى تماما عن إنتـاج المحرك .

ب- يساعدك على تقديم التنازلات الضرورية :

يساعد التحديد الصارم للحد الأدنى والأعلى على تقديم التنـازلات الضرورية ، ومن ثم يقلل أو يحول دون الأخطاء التى تبعدنـا عـن التعـامل الجيد .

فيجتاح بعض الأفراد أحياناً الغضـب ، ويحـاولون ويصـممون علـى هزيمة الطرف الآخر الـذى يصـر علـى تنـازلات غير ضروريـة أو حتـى الابتعاد عن الموضوعية ، مثـلا يقـول المصـدر للمسـتورد أن السـعر الـذى يبيـع بـه فـى السـوق المحلـى هـو ١٥ ألـف دولار لكـل وحـدة ولكـن سـعر للتصدير بـ ١٨ ألف دولار .

جـ- زيادة القوة :

يعمل تحديد حد أدنى وأعلى على زيادة قوتك ، سوف تبـدو وتشـعر بالقوة إذا عرفت أنك تبعد أكـــــثر عما حددته سابقاً ، سوف تصبح أكثر

حزما ، وتقلل من التنازلات التي يمكن أن تقدمها ويزيد شعورك بالتوتر وتصبح أكثر مقاومة ، إذا ما ابتعدت عما حددته ، ومن ثم يستشعر الطرف الآخر ذلك ، وبالتالي يقدم تنازلات .

د- زيادة درجة الرضا :

يسبب القلق آثاراً سلبية ، وانخفاضه يحسن عادة نتائجك ومع التحديد الصارم للحدود العليا والدنيا التي تقوم عليها مفاوضاتك ستشعر أنك في وضع تفاوضي أفضل وأكثر كفاءة في عمليات التفاوض ويساعدك تحديد حد أدنى وأعلى على الإحساس بالهدف وحصر الصراع والبعد عن النواحي الشخصية ، فتسعى فقط من أجل ما تحتاجه بصفة أساسية ، ولا تحاول استغلال الطرف الآخر .

٢/٣/٣- تحديد الأولويات :

من المعلوم أن الأهداف ليست متساوية من حيث الأهمية ، ومن ثم يجب وضع أولويات صريحة ، مع تحديد الأهداف الأكثر أهمية . وما هي التنازلات التي سوف تقدمها في القضايا الأخرى للوصول إلى الأهداف الأكثر أهمية ؟ والتباين الأولويات يؤدي إلى خلق فرص للتبادل المربح لكلا الطرفين وتصبح هذه الفرص غير ذات جدوى ، إذا لم نفهم ونعرف أولويات كلا الطرفين ، ولهذا ضع أولوياتك وركز على تعريف الطرف الآخر بها .

٤/٣- تحليل الموقف التفاوضى للطرف الآخر :

انتقل بعد وضع أهدافك إلى التركيز على الطرف الآخر ، سيساعدك ذلك على التخطيط لما تريد الحصول عليه . ولهذا يجب العمل على محاولة تحليل الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر . وذلك من خلال التعرف وتحليل أهدافه وأولوياته واستراتيجيته . وكثير من الأفراد يتجاهل ذلك . ويهتمون فقط بأهدافهم الخاصة . ومشاكلهم واستراتيجيتهم ، ويغيب عنهم أن المعلومات الهامة قد تكون عن الطرف الآخر . ومن ثم ان الاهتمام لاينصب فقط على موقفنا بل يجب التركيز على الطرف الآخر .

ويبدأ هذا التركيز أثناء مرحلة الإعداد ويستمر خلال عمليات التفاوض بالكامل . وقد يتعلل بعض الأفراد بعدم توافر المعلومات الكافية . لعمل تقديرات أو توقعات أثناء الاعداد . لكن يمكنهم الحصول على معلومات أكثر مما يتوقعون ، خاصة إذا ما كان سبق التفاوض مع هؤلاء الأفراد من قبل ، ومن خلال المفاوضات السابقة ، يمكن التعرف على اهتمامات الطرف الآخر واسلوب تفاوضه ، وكذلك يمكن الحصول على تلك المعلومات من أطراف أخرى سبقت أن تفاوضت مع هذا الطرف أو من خلال البحث والتحرى وتتاح المعلومات لمن يبحث عنها ، ومن ثم يجب دراسة أهداف الطرف الآخر ، لأنها تؤثر على كافة الأشياء الأخرى ، وكذلك توقعاته للموقف واتجاهاته نحونا بالإضافة إلى الشخصية والسلطة وتوازن القوة والاستراتيجية المتوقع أن يطبقها وذلك كما يلى :

٣/٤/١- أهداف الطرف الآخر :

تعتبر أهداف الطرف الآخر من أهم المعلومات التى نسعى للحصول عليها فمعرفة وفهم هذه الأهداف يجعلنا نتفاوض بفعالية أكثر ، بغض النظر عما إذا كنا نتبع استراتيجية المساومة أو الحل المشترك للمشكلة .

وعندما نتبع استراتيجية الحل المشترك يساعد فهمنا لأهداف الطرف الآخر على التوصل إلى التعامل الذى يحقق له إشباع .

أما فى حالة اتباع استراتيجية المساومة ، فإن الطرف الأكثر دقة فى تحديد محددات الطرف الآخر ، يستطيع الحصول على قوة تساومية أكبر ، وتوضح الدراسات أن الطرف الذى يقوم بعمل تقديرات صحيحة أكبر بنسبة ٨٠٪ تتاح له قوة تساومية أكبر لماذا ؟ لأن ذلك يعنى أن هذا الطرف يعرف متى يتقدم ومتى يتقهقر ، وفى مفاوضات المساومة تتلخص مهمتك ففى :

* تحديد نطاق المساومة (ماذا تريد وما يمكن أن يقبله الطرف الآخر) .
* تعظيم نصيبك من هذا المدى .

ولكى تحقق ذلك لابد أن تعرف حدود الطرف الآخر أى ما يمكن أن يقبله ولانستطيع الاقتراب من الحد الذى يقبله إلا إذا كان لديك معرفة بذلك الحد .

ونسعى بعد ذلك إلى معرفة أولويات الطرف الآخر ، وأى اختلاف فى الأولويات يخلق الفرصة للحل المشترك للمشكلة ، والتعامل الجيد هو الذى يشبع الأولويات الرئيسية لكل طرف ولايمكن أن يقيم أى نوع من التعامل ما لم تدرك أولويات الطرف الآخر . ولهذا فإن أهدافك أو منهجك فى التفاوض هو التعرف على أهداف الطرف الآخر وماذا يريد حقاً ؟ وينقسم هذا التساؤل إلى عدة تساؤلات فرعية ...

* ما الذى يحاول الطرف الآخر تحقيقه ؟
* ما هى أولويات الطرف الآخر ؟
* ما مدى إصراره على أية قضية ؟

حاول فى أثناء الإعداد للتفاوض الإجابة على هذه الأسئلة ، لكن الإجابات غير نهائية ، حيث يمكن تعديلها أو نؤكدها عند حصولنا على معلومات جديدة أثناء المفاوضات .

وطرح هذه الأسئلة فى مرحلة الإعداد سوف يساعد فى تخطيط الاستراتيجية واقتراح أسئلة محددة أثناء التفاوض .

ويمكن التعرف على أهداف الطرف الآخر من خلال بدائله ومدى حاجته للتعامل والموقف السياسى والميزانية كما يلى :

أ- بدائل الطرف الآخر :

تعتبر بدائل الطرف الآخر هى المفتاح لأهدافهم وتمثل فى نفس

الوقت مصدر قوتهم ، وللتعرف على هـذه البدائل نطـرح بعض الأسئلة منها : ماذا يفعل لو لم نتعامل معه ؟ وماهى تلكفة وعائد ذلك لهم ؟

قد لايستطيع عمل شئ أو ربما يتعامل مع منافس أو تحدث له خسارة أو حتى يرجع مرة أخرى إلى مائدة المفاوضات .

حاول بقدر الإمكان تحليل بدائل الطرف الآخر بكل دقة ، ماذا يستطيع أن يفعل ؟ ما الذى يريد تحقيقه فعلا ؟ وتذكر أن بعض الأفراد تمارس الخداع أثناء المفاوضات ، وأن كثيراً من هذه الخدع تنجح فى الوصول إلى هدفها . ومن ثم يجب أن تنظر إلى الموقف بمنتهى الموضوعية قدر الإمكان ، من خلال عمل دراسة لأسعار المنافسين والوقت المتاح ... الخ . ربما تكتشف أنك فى موقف أفضل منهم .

ومن الخدع الشائعة ما يمارسه الرياضى المحترف بشأن إعادة التفاوض على تجديد عقده . ويهدد بأنه إذا لم يتم رفع أجره فى العقد الجديد فإنه سيجلس على الخط لمدة سنة أو يهدد بالاعتزال ، وذلك غير معقول . نظراً لأن متوسط عمر الرياضى المحترف فى الملاعب خمس سنوات ومتوسط أجره فى الملاعب أضعاف أى مرتب آخر خارجه ، وعقده يمنعه من اللعب لنادى آخر . ولهذا فإن جلوسه خارج الملعب لمدة سنة سوف يكلفه كثيرا ومع ذلك ينخدع النادى ويرضخ لتهديده بعدم اللعب ويرفع أجره .

ب- مدى حاجة الطرف الآخر للتعامل :

يعتبر تقدير حاجة الطرف الآخر ومدى حاجته للتعامل معنا . إحدى الأدوات التى يمكن استخدامها لتجعله يقدم تنازلات . ويمكن أن تقوم حاجة الطرف الآخر للتعامل على أساس اقتصادى أو سياسى .

وكلما كانت حاجتهم ملحة للتعامل معنا ، كلما كان ذلك أدعى للتأثير عليهم ، ومن ثم يجب أن يركز على ما هو إحساسهم ، وليس على ما نعتقده نحن .

هل هم يريدون حقيقة هذا التعامل ، ولماذا ، هل توجد أسباب معينة تدفعهم للقيام بالتعامل معنا ؟ هل يفضلوا التعامل مع طرف آخر غيرنا ؟ هل يحتاجون للتعامل حالا ؟ هل يستطيعون الانتظار ؟ هذه أسئلة نستطيع من خلالها أن نستوضح مدى حاجة الطرف الآخر إلى التعامل .

جـ- الموقف السياسى للطرف الآخر :

يمارس الموقف السياسى للطرف الآخر تأثيرا هاما على أهدافهم وفى بعض الأحيان يقفز إلى المرتبة الأولى من حيث التأثير ، وقد تدفع العوامل السياسية إلى تبنى مواقف واستراتيجيات لاتتسم بالرشادة . فقد يتشدد الطرف الآخر من أجل إثبات تشددهم أو مهاراتهم فى التفاوض ، وفى مثل هذا الموقف ، فإنه لاداعى لتقديم التنازلات فى بداية التفاوض من جانبك . لأنهم يريدون مفاوضات طويلة وصعبة حتى يثبتوا للإدارة أنهم هزموك ، حتى لايقوض مستقبلهم السياسى ، ومن ثم فإذا ما قدمت عرضا مبدئيا سخيا ، ربما رفضوه ليحتفظوا بشهرتهم فى التشدد .

ويهتم قادة اتحاد العمـال بـالعوامل السياسية علـى وجـه الخصـوص لأنهم ينتخبوا بشكل دورى ، ومن ثم يجب أن يعلم زملائهم أنهـم ينـاضلون من أجلهم ، وهذا ما يدفع أحيانـا بعض اتحادات العمـال ، إلـى التشـدد مـع الادارة .

ويدرك مفاوضوا الادارة الأذكياء مشكلة قادة اتحاد العمال هذه ومـن ثم يأخذون موقفا غير منطقى فى البدايـة ، حتـى يظهـروا وكـأنهم يقدمـون تنـازلات فـى نهايـة المفاوضـات ، وبالتـالى يظهـر قـادة الاتحـاد بمظهـر المنتصر ، وأحيانا مـا يطـول مفـاوضو الادارة المفاوضـات فقـط مـن أجـل اثبات المجهود الذى بذل فى المفاوضات . حتى يتاح لقادة الاتحـاد البرهنـة لزملائهم على المجهودات التى بذلوها ، ومـن ثـم يقـوى موقـهم السياسـى . وفى بعض هذه الجلسات المطولة ، يتم التحدث عـن مواضيـع بعيـدة تمامـا عن قضايـا التفـاوض ، مثـل مباريـات الكـره ، وغيرهـا مـن الموضوعـات وذلك من أجل إطالة الوقت فقط .

ومن بين العوامل السياسية الأخرى ، مـا مقدار السلطات المخولـة لفريـق التفـاوض . ويجـب قبـل التفـاوض التـأكد مـن سـلطات الطـــرف المفاوض ، وإلا فإنك سوف تضيع الوقـت وتكشـف بعـض أوراقـك لأفـراد لايملكون القدرة على اتمام التفاوض بسبب أنهم لايتمتعـــون بصلاحيـات كافية . لذلك وللتغـــلب علـى هـذه المشكلـــة حـــاول أن تتفـاوض فقط مع من له صلاحيـــات وسلطة تنفيذ مـا يتـم الاتفـــاق عليـه مـن خلال المفاوضات .

وابحث وراء السلطة السياسية ، فالأفراد محدودى الكفاءة يخشون كثيرا رؤسائهم ، وربما يفضلون خسارة التعامل عن تقديم تنازلات تضر بمستقبلهم السياسى .

وعلى الرغم من الأهمية الواضحة للعوامل السياسية ، إلا أن بعض الأفراد يتجاهلها ويركز فقط على العوامل الاقتصادية والموضوعية ، وعند ذلك لايفهمون لماذا يخسرون التعامل ، ومن ثم يجب أن نكون أكثر حنكة من خلال دراسة الموقف الساياسى والتكيف معه .

د- الموقف المالى للطرف الآخر :

يمثل الموقف المالى الجانب الآخر والذى يعتبر عاملا فعالا فى توجيه المفاوضات والموقف المالى ، قادر على توضيح المسار الاقتصادى للطرف الآخر هل تحقق الميزانية خسائر أو أرباح وما اتجاه المؤشرات ، وهل يوجد تشدد فى الميزانية أو تضبيق فى بنود النفقات ، أم أن عامل الوقت أهم بالنسبة للطرف الآخر من عامل السعر .

٣/٤/٢- إدراك الطرف الآخر لموقفك :

لايتم رد الفعل من الطرف لموقفك الفعلى ، وإنما لإدراكهم لهذا الموقف ، ومن ثم يجب العمل على اكتشاف كيفية إدراكهم لموقفك ، وتعمل على تغيير هذا الادراك بما يتلائم وأهدافك . فمثلا إذا اعتقد الطرف الآخر أن موقفك ضعيف ، فإنهم يحاولون استغلال ذلك ، ولهذا اجعلهم يشعرون أنك أقوى مما يعتقدوا

وحـــــاول أن تبين لهم أن ادراكهم هذا بعيد عن الصواب .

ومـن الأهمـيـة معرفـة مدى ادراكهـم لأهدافـك وموقفـك واتجاهـاتك وشخصيتك واستراتيجيتك المحتملة وهذا ما نتعرض له بإيجـاز فيما يلى :

أ- ادراك الطرف الآخر لأهدافك :

يعتبر هذا الادراك من الأهمية بمكان ، نظرا لتأثيره على مـا يتخـذه الطرف الآخر . من أفعال ، ومن ثم يجب أن تدخل فى اعتقادهم أن أهدافك طموحة مثلا اجعلهم يعتقدوا أنك لن تبيع هذه الصفقة بأقل من عشرة مليون جنيه بينما أنت محـددا لهـا ٩ مليـون جنيـه ، وسـينظرون إلـى أى تخفيض يحصلون عليه عن العشرة مليون جنيه بأنه نصر وربـح لهـم بينمـا تحصـل أنت على السعر الذى تريده .

وفى حالة إعتقاد الطرف الآخر ، أن إحدى القضايا لها الأولوية فـى اهتمامك ، فإنهم سيقدمون عروضـــــا مختلفة عن حــــــالة اعتقـادهم أن هــذه القضيـــــة ليست لها الأولـــوية ، ولهذا اجعـــلهم يعتقــــدون ما تريد أنت أن يعتقدوه .

ومـن الأهميـة بيـان أنـك لاتسـتطيع تصحيـح أو تغيير ادراكهـم فـى الاتجاه الذى تريده ، إلا إذا كنت تعلـم جيدا كيـف يدركـون موقفـك ، لذلـك حلل وادرس موقفك ، وقرر ما إذا كان الموقف الحـالى هو الـذى تريـده ، فإن لم يكن ، فاعمل خطة لتغييره .

ب- موقفك التساومى :

يجب أن تحاول معرفة كيف يرى الطرف الآخر موقفك ، ماذا يعتقدوا وماذا يعلموا عن أسعارك وتكاليفك وسلطاتك والعقود التى أبرمتها مع الآخرين . وسياساتك ... الخ .

ادفعهم إلى الاعتقاد بقوة موقفك التساومى ، وتأتى قوتك من عوامل موضوعية ، مثل البدائل المتاحة أمامك ، وغالبا ما تعتمد نتائج المفاوضات على ما يعتقده الطرف الآخر عنك . فإذا اعتقد الطرف الآخر أنك فى موقف قوى ، فإنهم سوف يستجيبون لقوتك حتى وإن كنت فى موقف ضعيف . ويحتل ذلك أهمية بالغة ، ومن ثم يجب أن نحاول خلق انطباع قوى بالثقة .

ولا يعنى ذلك أن الموقف الضعيف لايحقق أى فائدة ، فأحيانا يساعدك فى المفاوضات ، فمثلا استطاعت كل من البرازيل والمكسيك الحصول على معاملة تفضيلية وشروط أفضل عند التفاوض بشأن إعادة جدولة ديونهما ، فضعف اقتصادياتها فى ذلك الوقت ، وتخوف الدائنون من إعلان إفلاس هاتان الدولتان . وعدم مقدرتهما على السداد ، وبالتالى الحاق خسائر فادحة بالبنوك الدائنة ، هذا الضعف جعل الدولتان فى موقف تساومى قوى .

جـ- ادراك الطرف الآخر لاتجاهاتك نحوه :

ماذا يعتقد الطرف الآخر فى اتجاهاتك نحوه ؟ هل يدعم

الاستراتيجية التى تتبعها إن كان كذلك ، دعم هذا الاعتقاد ، وإن لم يكن كذلك ، اعمل على تغيير ذلك الاعتقاد ، فمثلا إذا اعتقدوا أنك تتفاوض من أجل الحل المشترك للمشكلة فذلك يسهل عملية التفاوض ، ولكن إذا كنت تنوى اتباع موقف متشدد ، فإن ادراكهم هذا مشئووم النتائج ، لهذا ربما ينظروا إليك على أنك تكذب ببراعة .

د- ادراك الطرف الآخر لشخصيتك :

كيف ينظر أو يرى الطرف الآخر شخصيتك ، يمثل هذا أهمية لك ، فإذا كانت الصورة التى يرسمونها لك تتفق مع استراتيجيتك ، فعزز ذلك التصور ، بالتصرف كما يتوقعون ، أما إذا اختلف انطباعهم عنك عما تريده ، فاعمل على تغيير ذلك الانطباع ، فمثلا إذا شعروا أنك غير واضح وتريد حل مشترك للمشكلة ، فإنك سوف تبذل مجهودا كبيرا لتحوز ثقتهم . أما إذا كانوا ينظرون إليك على أنك متعاون . فإنك قد لاتستطيع اتباع الإسلوب المتشدد معهم ، إلا إذا تمكنت من إعطاء انطباع التشدد عنك .

وتؤثر علاقاتك السابقة ، والانطباع المأخوذ عنك على مفاوضاتك ، والتى يمكن أن تمثل قيدا على حركتك فى هذه المفاوضات ، فأحيانا يحول الماضى بينك وبين اتباع استراتيجيات معينة للتفاوض حول بعض أنواع التعاقدات ، ومن ثم ، فيجب أن يتم اتباع اختيار الاستراتيجية التى تتلائم وتاريخك الشخصى ، فسنوات طويلة من المشاكل وعدم الثقة لا يمكن أن تتغلب عليها خلال دقائق قليلة باتباعك الحل المشترك للمشكلة ولا دقائق قليلة من التشدد يمكن أن تعطى انطباع متشدد عنك .

وإذا ماوجدت أن الصراعات تخدم أهدافك وخططك الحالية ، فقد تجبر على اتخاذ خط متشدد فى التفاوض . وقد حاول " جيمى كارتر " التغلب على الانطباع المأخوذ عنه بأنه يفتقر إلى قوة الشخصية بما فيه الكفاية ، فأرسل طائرات الهليوكبتر لإنقاذ الرهائن الأمريكان فى طهران ، وانتهت هذه المحاولة بكارثة بعض أسبابها يرجع إلى ترد جيمى كارتر نفسه ، وبالتالى زاد ذلك من اهتزاز صورته أمام الرأى العام ، ولهذا إذا كنت تريد تغيير صورتك فكن على ثقة من أن أفعالك وآثارها سوف تنتج عنها الآثار التى تبتغيها .

هـ- ادراك الطرف الآخر لاستراتيجيتك المتوقعة :

مما لاشك فيه أن ادراك الطرف الآخر لاستراتيجيتك المتوقعة يمثل أهمية لك ، نظرا لأنك تبنى استراتيجيتك على الأقل جزئيا على ما الذى يتوقعونه منك . ومن ثم يجب العمل على اكتشاف هذه التوقعات لكى تقررها أو تغيرها وينطبق نفس المبدأ على كل توقعاتهم ، ولهذا يجب اتباع الخطوات التالية :

* تبين كيف يدركون أهدافك وقوتك ..... الخ .
* الكيفية التى تريد أن يدركوا موقفك من خلالها .
* وضع الخطط التى تؤثر على هذه التصورات أو الادراكات فى الاتجاه المناسب .

ولا تعتبر الخطوات الثلاث السابقة سهلة ولا حتى ممتعة ، ولكنها فى نفس الوقت عظيمة الأهمية ، فيتمثل جوهر المفاوضات فى ادارة ادراك

الطرف الآخر وتوقعاته ، ومن ثم يجب أن تعرف ما الذى تتوقع أن تفعله ، وضع من الخطط ما يجعل توقعاته تدعم استراتيجيتك .

وتتشابه هذه الخطوات مع الوسائل التى تستخدمها الحكومات وخصوصا تلك التى فى صراع ، فما تقوم به كل حكومة تجاه الأخرى ، هو أن كلاهما يحاول أنه يعلم نوايا الطرف الآخر ، وأن يرسم صورة معينة لخططه الخاصة . فأثناء الحرب العالمية الثانية مثلا ، قامت كل من بريطانيا وامريكا بوضع الخطط التى تجعل الألمان يعتقدون أن الحلفاء سوف يغزون (Clais) وليس Normandy ولهذا تم إلقاء آلاف الأطنان من القنابل على منطقة Clais وقاموا باستطلاع شواطئها ، وعندما تيقن الحلفاء أن ألمانيا تأكدت من غزو الحلفاء (Clais) بادروا بالهجوم على Normandy وحققوا انتصارا على الألمان ، نظرا لعدم توقعهم ماهجمة Normandy من قبل الحلفاء ، وبهذا حقق الحلفاء نصرا عسكريا باستخدام اسلوب تغيير ادارك الألمان وفقا لما خططوا له .

٣/٤/٣- اتجاهات الطرف الآخر :

يؤثر اتجاهات الطرف الآخر نحوك على كل عنصر من عناصر استراتيجيتك فحاول أن تكتشف نواياهم :

* هل يريدون القيام بأعمال معك ؟
* هل يثقون فيك ؟
* هل سيتبعون الحل المشترك للمشكلة ؟
* هل لدى الطرف الآخر ميل قوى لهزيمتك ؟

وتوضح كثير من المؤشرات اتجاهات الطرف الآخر نحوك ، طريقة الرد على اتصالاتك . كيفية الإجابة على أسئلتك الصريحة ، ومن المحتمل أن ينهوا التعامل معك إذا كان ردهم غير مشجع ، وهذا مؤشر لمفاوضات شاقة .

٣/٤/٤- شخصية الطرف الآخر :

من المعلوم أن لشخصيات المفاوضين تأثيراً كبيرا على سير ونتائج أى مفاوضات ، ولهذا يجب أن تهتم كثيرا بفهم الطرف الآخر كأفراد . ومن الأفضل عمل تنبوء للكيفية التى سيتفاوض الطرف الآخر بها .

وتبلغ أهمية هذا الموضوع ، الحد الذى يحتفظ فيه بعض المفاوضين المحترفين بملفات عن سمات ومواصفات شخصية الأفراد الذين سيتفاوض معهم أو من المحتمل أن يتفاوض معهم . ويمكن الرجوع إلى هذه الملفات ، ولقد كان الرئيس الأمريكى روزفلت يحتفظ بملفات كاملة عن مئات الأفراد .

وتغطى هذه الملفات وتحتوى على كيف يعمل هؤلاء الأفراد وعاداتهم وحالتهم الصحية والهوايات واعتقاداتهم الدينية واتجاهاتهم السياسية وربما حتى الأطعمة التى يفضلونها . ويمكن من خلال هذه الملفات الحصول على معلومات تقوى من موقك التفاوضى .

ولانحتاج لدراسة شخصيات الأفراد على هذا النحو ، إلا

بالنسبة لعدد قليل من الأفراد . وكلما زادت أهمية الماوضات كلما زاد الدافع لدراسة شخصية الأفراد المفاوضون .

ويجدر بنا قبل التفاوض مع الطرف الآخر معرفة كل ما تحتاج إلى معرفته عن هذا الطرف ، ومن بين ذلك ، موقفه في مفاوضات سابقة مع موقفه فى هذه المفاوضات ، ولكن ينبغى الحذر ، إذا كانت المفاوضات الحالية ذات أهمية أكثر أو يشتد فيها الصراع ، فربما يتصرف بطريقة مختلفة تماما . وبهذا يجب أن تقوم بتحليل للمواقف السابقة مثل :

* هل كان التركيز على المساومة أم الحل المشترك ؟
* هل يبدأ المفاوضات بتقديم عرض مرن أم متشدد ؟
* هل يقولون الحقيقة أو يكذبون بوقاحة أو مجرد قليل من التضليل ؟
* هل هناك امكانية لتأثرهم بالحقائق والصداقة والقوة وضغط الوقت أو العوامل الأخرى ؟

وإذا لم يسبق لك التفاوض مع هذا الطرف من قبل ، فيجدر بك أن تسأل أطراف آخرين سبق أن تفاوضوا معه .

٣/٤/٥- سلطات الطرف الآخر :

غنى عن البيان أننا نحتاج إلى معرفة سلطات الأفراد الذين نتفاوض معهم بشكل دقيق . فإذا كان تقديرنا لهم أقل من سلطاتهم الوظيفية ، فقد نخسر التعامل معهم ، أما إذا أنزلناهم منزلة أعلى من منزلتهم فربما

يضعف ذلك موقفنا التفاوضى . وتوجد صعوبة فى معرفة ذلك أثناء المفاوضات فعادة يكذب أو يتجمل الإنسان ليضخم ذاته أو الحصول على ميزة فى المفاوضات ولذا يجب معرفة سلطاتهم قبل بدء المفاوضات ، والتأكد من ذلك أثناء المفاوضات .

وإذا لم يكن لبعض الأفراد السلطات الكافية للإلتزام وتنفيذ ما تنتهى إليه المفاوضات فتحاشى التفاوض معهم ، فقد تقدم تنازلات لهؤلاء الأفراد أثناء المفاوضات ، وتفاجأ بأن الطرف الآخر يرفض تنازلات أفراده ويصر على مفاوضات إضافية والتى قد تضطر فيها إلى تقديم مزيد من التنازلات .

وقد استخدم ما كان يطلق عليه الاتحاد السوفيتى سابقا ، ذلك التكتيك ، حيث يتوصل الغرب إلى إتفاق مع ممثل المفاوضات السوفيتى الذى يظهر أهميته ، وبعد ذلك ، يأتى ممثل آخر ، ويقول " أن المفاوض السابق أرسل إلى سيبريا لارتكابه جرائم ضد بعض الأفراد ، ويرفض أى إتفاق قام به ، ويريد التفاوض بكل إخلاص من جديد " .

وإذا لم تستطيع تجنب التفاوض مع الأفراد ذو السلطات المحدودة فأرفع الحد الأعلى حتى تدخر بعض التنازلات ، أما إذا لم تفعل ذلك وقدمت كل ما عندك قبل الجولة النهائية ، فإنك قد تجبر على الاختيار بين أن تخسر المفاوضات وتفشل ، أو تتعدى وتتجاوز ما تضعه لنفسك من حدود وتقدم تنازلا جديدا .

ويحتاج المفاوضون فى الجولات النهائية لبعض التنازلات وذلك لأسباب سياسية فحاول ألا تقدم هذه التنازلات بسهولة .

٣/٤/٦- توازن القوى :

تخلق توليفة الادراكات والبدائل المتاحة لكل طرف ما نطلق عليه توازن القوى .

* ما هى قوة كل طرف ؟
* ماهى القوة التى يشعر بها كل طرف ؟

وتصنع القوة الاختلاف ، فأنت ذكى وودود وموقفك صحيح تماما لكن تحدد القوة ما تحصل عليه . (**فأنت تحصل بمقدار ما تساوى وليس بمقدار ما تستحق**) .

ويجب أن نحلل القوة النسبية بشكل عام ، علاوة على القوة المطلقة ، فأحد الأطراف أكبر قوة من الطرف الآخر ، لكن موقفه فى هذه المفاوضات أضعف ، فمثلا نجد أن شركة عملاقة أكثر قوة من مالك مبنى متوسط الثراء ، وتستأجر هذه الشركة هذا المبنى كمقر لها فى أحد المناطق لمدة محددة ، وأرادت الشركة بناء مقر خاص بها بعيدا عن تلك المنطقة ، وقد يستغرق هذا البناء بعض الوقت ، ومن ثم فإن الشركة مضطرة إلى طلب مد عقد الإيجار لمدة ستة أشهر أخرى ، وتوقعوا أن مالك المبنى قد يضاعف القيمة الإيجارية ولهذا فإنهم سوف يلبون طلبه هذا .

ولكن مالك المبنى فاجأهم أن الوسيلة الوحيدة لبقائهم ستة أشهر أخرى هى توقيع عقد جديد لمدة عشر سنوات وعندما أجابوه بأن هذا غير معقول ، رد عليهم " إذا لم توافقوا فلتتركوا المبنى " ونظرا لأن الشركة لاتستطيع تحمل تشتيت عملياتها أو اللجوء للقضاء فاضطروا إلى توقيع العقد ، وعندئذ أعادوا تأجير المبنى من الباطن بإيجار أقل من الذى دفعوه للمالك الأصلى .

والقوة بعضها موضوعى والآخر نفسى ، وتتأتى قوة المفاوض الموضوعية من البدائل المتاحة . وتأتى القوة النفسية من اعتقاد كلا الطرفين ، فإذا اعتقدت أنت والطرف الآخر أنك قوى فإنك تصبح فى هذه الحالة قويا ، إما إذا اعتقدت أنك ضعيف ، فالمحصلة هى الضعف ، وإذا ما اعتقد الطرف الآخر أنك ضعيف فقد ينعكس ذلك عليك .

وأوضحت الدراسات والبحوث أن الأفراد يميلون إلى تقدير قوتهم بأقل من الحقيقة نظراً لأن الأفراد يدركون فى الغالب نقاط ضعفهم ، فيعرفون مدى حاجتهم إلى هذا التعامل ومدى قلة البدائل المتاحة أمامهم أو مدى ضعف موقفهم ، وفى المقابل قد لاتعرف كل أو بعض عن نقاط الضعف فى الطرف الآخر .

وأحيانا من اليسير ملاحظة نقاط الضعف فى الطرف الآخر ، لكن لايكلف بعض الأفراد أنفسهم مشقة البحث عن نقاط الضعف هذه ومعرفتها وكمثال ذلك ، ما حدث فى السبعينات ، عندما أصاب الولايات المتحدة

الزعر أثناء أزمة الطاقة ، فوقعت اتفاقية مع المكسيك لزيـادة أسـعار الغـاز الطبيعى المكسيكى المصـدر إلـى أمريكـا ، ويوضـح أى تحليـل موضوعـى مدى الغبـن الـذى وقعت فيـه أمريكـا . حيـث أن المكسيك فـى حاجـة إلـى التعامل إلى أمريكا أكثر من حاجة أمريكا إلى التعامل مع المكسيك . وإنـه لايوجد مبرر لرفـع سـعر الغـاز الطبيعـى المكسيكى ، بسبب أنـه لايوجـد مستورد آخر للغاز الطبيعى المكسيكى غير أمريكا هذا من ناحية ، وحاجـة المكسيك إلـى النقد الأجنبـى مـن ناحيـة أخـرى عـلاوة علـى أن بديـل عـدم تصدير المكسيك للغاز إلـى أمريكـا فـى ذلـك الوقت هـو حرقـه لأنـه منتـج ثانوى يخرج مع البترول ومن ثم لايوجد أمام المكسيك إلا بديلين هما :

* إما إحراق الغاز على أنه منتج ثانوى (فى ذلك الوقت) .
* تصدير الغاز إلى أمريكا وبيعه بأى سعر تحدده أمريكا .

ولكن تجاهلت أمريكا هذا الواقع ورفعت سعر اسـتيرادها للغـاز مـن المكسيك .

ونخلص إلـى أنـه إذا مـا تـم تحليـل الموقـف بدقـة وكيفيـة وإدراك الطرف الآخر ، سنجد أنك أكثر قوة مما يعتقد .

٣/٤/٧- الاستراتيجية المتوقعة للطرف الآخر :

تسـتطيع مـن خـلال مراجعـة مـا حصلـت عليـه مـن معلومـات عـن الطـرف الآخـر أن تتوقـع اسـتراتيجيته التـى سـوف يتبعهـا معـك فـى المفاوضات .

والتساؤل الذى تطرحه هو ماذا تتوقع أن يقوم بـه الطـرف الآخـر . والإجابة على هذا التساؤل ليست سهلة ، فمثلا تقوم علـى طريقـة التفـاوض السابقة واتجاهاته نحوك وفهمك لأهدافه .

ولا تستطيع استقراء الموقف إذا ما كانت توقعاتك خاطئة ، فمثلا إذا أبدى صداقـة زائـدة ، ويشـير إلـى اسـتمرارية العلاقـات الوطيـدة والطويلـة بينكما ويقدم عرضا سخيا من حيث الشروط والأسـعار ، فـإن أهدافـه ربمـا تختلف عما توقعته تماما .فربمـا يحتـاج إلـى هـذا التعـامل ويرغـب فـى أن تكون أكثر مرونة من المعتاد .

ولهذا إذا لم تثق تماما فى أنهم سوف يستخدمون الاسـتراتيجية التـى توقعتها ، فيجب عليك تجهيز وتوقع استراتيجيات أخرى بديلـة قد يتبعهـا ، من ثم يجب أن تتوقع أو تتنبأ أى الاستراتيجيات سوف يسـتخدمها الطـرف الأخر .

ويوجد العديد من المؤشرات التى توضح لك أى اسـتراتيجية سـوف يتبعهـا الطـرف الآخـر . ومـن أمثلـة هـذه المؤشـرات اسـتراتيجياتهم فـى مفاوضـات مماثلة ، الأفراد الذين يمثلون الطرف الآخر فـى المفاوضـات ، نوع جدول الأعمال ، الوقت الذى تستغرقه كل قضية ... الخ .

وحاول أن تستخدم طـرق أكـثر فعاليـة لتحديـد اسـتراتيجية الطـرف الآخر . فكر فى الأسئلة أو ما يطرحوه من اقتراحات سـريعة ، وطريقتهـم فى الإجراءات ، وكلما أدركت استراتيجيته بسرعة ، كلما كانت استجابتك

أكثر فعالية .

٣/٤/٨- التنظيم والتنسيق للمعلومات :

إذا ما أنجزت كل هذا التحليل بدقة وعناية ، فقد تجد بعض الخلط أو التضارب بين المعلومات ، ولذا يجب أن تنظم وتنقح وتنسق هذه المعلومات بما يخدم موقفك التفاوضى .

٣/٥- صياغة الاستراتيجية :

يخلط بعض الأفراد بين الاستراتيجية والأهداف . مع أنه يوجد إختلاف بينهما . فتهتم الاستراتيجية بالوسائل ، بمعنى كيف تصل إلى أهدافك ، وليست الأهداف ذاتها ولايعوض التحليل الجيد للأهداف والموقف المناسب ضعف الاستراتيجية والعكس صحيح . فدائما تحتاج إلى أهداف جيدة تصل إليها من خلال تحليل واستراتيجية محكمة .

ويمكن تصور المفاوضات على أنها رحلة بالسيارة . الهدف هو المكان الذى تقصده مثل الشاطئ الشمالى مثلا ، عندما ترغب فى الوصول إليه ، ما الذى تود رؤيته فى الطريق ، ويماثل التحليل دراسة خرائط الطريق والمعلومات الأخرى ، هل نأخذ الطريق الصحراوى - أم الزراعى - وتفاضل بينهما من حيث أماكن إصلاح السيارات وتوافر المطاعم فى الطريق ، ومدى ازدحام كل طريق ، والاستراتيجية هى كيف تصل إلى الساحل الشمالى .

وتتكون الاستراتيجية المحكمة للمفاوضات من عدة عناصر تشتمل على المنهج العام والمناهج البديلة والأسئلة ووضع المراحل والموقف الأولى والتنازلات المحتملة . وقم بوضع خطة أولية لاستراتيجيتك التى تحتوى على كل هذه العناصر ولكن مع الاستعداد لمراجعتها بصفة مستمرة كلما حصلت على معلومات جديدة .

وفيما يلى عرض موجز لعناصر الاستراتيجية :

٣/٥/١- المنهج العام :

يعتبر اختيار المنهج العام هى المهمة الأولى التى يقوم بها واضعوا الاستراتيجية ويتمثل المنهج العام فى هل سنهاجم أثناء المفاوضات . أو ننفذ مبادرة الانتظار أو الإعتماد على الحجج المنطقية أو محاولة خلق صداقة ، الجو الودى ... الخ . وكل العناصر الأخرى لابد أن تتناغم وتتناسق مع المنهج العام ، نظرا لأن الاتساق والتناغم أساس المصداقية . فمثلا إذا ما اتبعت منهج الصداقة وفى نفس الوقت قدمت عرض متشدد ، فإن ذلك سيثير الشكوك بالنسبة لما عرضته وصداقتك .

ويجب أن يلائم المنهج الموقف العام ، فكل إسلوب من أساليب المنهج يمكن أن تتبع فى ظل ظروف معينة ، فيمكن أن يصبح المنهج الهجومى ملائما عند محاولتك إقامة دعوى قضائية ، أما إذا كان ذلك سيؤدى إلى مشاكل سياسية غير مقبولة أثناء المفاوضات ، فعليك اتباع منهج الحكمة والتروى .

والتساؤل الذى يغيب عن ذهن بعض المفاوضين هو ما المنهج الذى يتم اتباعه ؟ والاجابة على هذا التساؤل تعطى القدرة على التحكم فى الموقف ، وقد تنجح بعض المناهج فى بعض المواقف وتفشل فى أخرى ، ولذلك إذا استخدمت دائما نفس المنهج فمثلا إذا هاجمت باستمرار أو قدمت تنازلات من أجل مناخ ودى فإن ذلك قد يترتب عليه عدم الوفاء بالتزامات ومتطلبات استراتيجية الموقف .

وقد تدفع أحيانا سعراً مرتفعاً من أجل إنجاز وإتمام التفاوض فى سهولة ويسر ، ولذا فإن هذا المنهج غير ملائم ، ويتوقع ذلك الأطراف الأخرى وتسعى دائما للحصول على نفس المزايا منك ، لهذا اكسر هذه القاعدة واحرص على الاستعداد طوال الوقت واترك عاداتك القديمة جانباً ، واسأل نفسك ما هو المنهج الذى يلائم هذا الموقف .

٣/٥/٢- المناهج البديلة :

يمثل إعداد استرتيجية وحيدة للتفاوض خطورة بالغة ، فإذا ما تصرف الطرف الآخر بطريقة غير متوقعة . فربما لانتمكن من الاستجابة بفاعلية ومن ثم فيجب أعداد مناهج بديلة وتسمى أيضا خطط الطوارئ لمواجهة أى استراتيجية محتملة الاستخدام من الطرف الآخر .

واستخدام منهج ما ، بمعنى مالذى يمكن عمله إذا ما استخدم الطرف الآخر استراتيجية معينة ، شائعة الاستخدام لدى كثير من

المفاوضين . فماذا لو استخدم الطرف الآخر خطط أكثر تشدداً ؟ ماذا لو طلب إعادة التفـــاوض حول شروط التعويض ؟ ماذا لو تشدد فى تحديد موعد لنهاية المفاوضات ؟

فكر فى التعقيدات التى قد يثيرها الطرف الآخر وقم بإعداد خطط أولية على الأقل للرد عليها .

ويطلق العسكريون على ذلك اصطلاح مباراة الحرب . تحدد الدول المتقدمة أكثر استراتيجيات العدو احتمالا . وتعد الخطط المقابلة لكل استراتيجية ، ومن ثم يصبح جاهزا ومستعدا لكل احتمال .

ويعتبر منهج مباراة الحرب ذو أهمية بالغة للمفاوضين ، فيحميك من اتخاذ قرارات استراتيجية متسرعة فى أثناء المفاوضات وإذا ما طورت عدد من الاستراتيجيات ، وتعرف متى تنتقل من واحدة لأخرى فإنه يمكن العمل والتفاوض بسرعة وفاعلية .

٣/٥/٣- الأسئلة :

قد يتضح من تحليل المعلومات المتاحة لنا ، الافتقار إلى بعض المعلومات الهامة ، ومن ثم يجب وضع خطة للحصول عليها . ويعتبر السؤال المباشر أحيانا ، ما أفضل وسيلة لذلك ؟ وفى أحيان أخرى ، نستخدم تكتيكات أخرى ولا يسأل معظم الأفراد الأسئلة الكافية ، ولا يوجهون الأسئلة بطرق مختلفة ، يسألون قليل من الأسئلة المباشرة ، ويحصلون بها على إجابات غامضة ، ولايرجعون إلى الموضوع مرة

أخرى ، بتوجيه أسئلة غير مباشرة للحصول على الإجابات الحقيقية .

وجه الأسئلة ثم استمع إلى الإجابة ، ثم غير الموضوع الذى تتناقش بشأنه وعندئذ إسأل مرة أخرى بطريقة مختلفة عن الموضوع السابق .

فمثلا سؤال لماذا تصفى أعمالك ؟ تعتبر من الأسئلة المهمة للمشترى وسوف يراوغ كثيرا من البائعين ويتهربون من الإجابة ، ويعطون إجابات مبهمة مثل " لأنى أستعد لعمل شئ آخر .. لقد أنجزت كل شئ واعتزم البدء فى مشروع جديد أو أرغب فى التقاعد أو أريد العمل فى موطنى الأصلى " .

وبدلا من التركيز على أن تلك الإجابات هى السبب الرئيسى محص ذلك من وقت لآخر بالأسئلة والتعليقات مثل أنه من الصعب ترك أعمالك التى أنشأتها . أو أن لك أحد الأصدقاء أراد التقاعد وشعر فى أول ثلاثة أشهر بالكآبة وعاد ثانية إلى العمل . هل فكرت عمليا فى ذلك ؟ وغير ذلك من الأسئلة والاستفسارات الغير مباشرة . والتى من خلالها يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة . كذلك يمكن تحقيق أغراض أخرى كثيرة بالأسئلة أثناء المفاوضات بجانب الحصول على المعلومات ، مثل ارباك الطرف الآخر . أو إطالة وقت التفاوض ، أو حتى إثارة غضب الطرف الآخر ومن ثم يفقد بعض من قدراته التفاوضية .

٣/٥/٤- الموقف المبدئى :

يعتبر العرض الأول الذى تتقدم به إلى مائدة المفاوضات ذو أهمية كبيرة ، نظرا لتأثيره على سير المفاوضات بعد ذلك ، ونظرا لقلة المعلومات التى قد تتاح لك فإنه توجد صعوبة فى عمل وتصميم هذا العرض .

ويجب أن يتم التخطيط لعرضك الأول مقدماً قبل بدء المفاوضات ، ومن الخطورة الانتظار حتى تبدأ المفاوضات ثم تبدأ فى التخطيط لهذا الغرض ولهذا يتحتم الحصول على مزيد من المعلومات قبل أن تقدم العرض الأول ، وإن أظهرت تلك المعلومات خطأ خططك فيجب مراجعتها وتغير فى عرضك المبدئى ، لكن لاتبدأ المفاوضات بدون أن يكون لديك أى فكرة عن ماهية أول عرض ستقدمه .

فإذا قدمت تنازلات كبيرة فى عرضك الأول ، فربما تخسر كثيرا من مكاسبك على مائدة المفاوضات ، أما إذا تشددت فى العرض الأول أكثر من اللازم برفع توقعاتك إلى مستويات غير مرنه . فإن ذلك قد يحيط المفاوضات وقد تنفض دون التوصل إلى اتفاق .

ويؤثر تقديم عرض سخى فى البداية على الحدود الدنيا والعليا السابقة ، للطرف الآخر . ولهذا اختبر حدود الطرف الآخر العليا والدنيا ، ثم خطط لتقديم عرضا متشددا إلى حدٍ ما ولاحظ رد فعلهم ، ربما تحصل على مكاسب أكبر مما توقعت سابقاً ، وفى نفس الوقت ضع خطة

للتراجع عن هذا التشدد ولكن بطريقة تحفظ كرامتك . وقد تفشل المفاوضات بسبب أن أحد الأطراف اتبع خطاً متشدداً ولا يعرف كيف يتراجع عن هذا التشدد وبدون إهدار كرامته .

ويترتب على تقديم عرض مبدئى متشدد ، تبادل تنازلات ضئيلة من الطرفين ، مبدئى المتشدد تقديم تنازلات بعد ذلك ، ويعطى الفرصة لأن يظهر الطرف الآخر بمظهر المنتصر وهذا يسهل فى تنفيذ الاتفاق الذى يتم التوصل إليه .

أما إذا قدمت عرضاً سخياً فى البداية ، وعلى الرغم من أن هذا العرض داخل الحدود المقبولة من الطرف الآخر ، فربما يرفضونه إذا لم تقدم تنازلات أخرى ، وحتى إذا ما توصلت إلى اتفاقية فربما يشعرون أنهم هزموا لأنهم لم يحصلوا على تنازلات إضافية بعد عرضك المبدئى ، ومن ثم يتشددون فى تنفيذ الاتفاقية . ولهذا من الأفضل لك ولهم أن تشعر الطرف الآخر أنه هزمك ، ضع الأساس لنصرهم بتقديم عرض مبدئى متشدد إلى حدٍ ما ثم اعطى الطرف الآخر بعض التنازلات بعد ذلك فى داخل حدودك المخططة .

٣/٥/٥- التنازلات :

تعتبر تبادل التنازلات محور النشاط أثناء عمليات التفاوض وأهم مبدأ والذى يطلق عليه القانون الحديدى للتنازلات هو **لاتعطى أى شئ بدون مقابل** ، حيث أنه نادراً ما يتم تقدير الهبات أو يتم إعطاء مقابل لها .

وإذا ما أعطيت تنازلات بسهولة ، فهى فى الغالب لاتحظى بالتقدير الكافى من الطرف الآخر ، ونسأل المزيد منها ولهذا حاول عدم إعطاء تنازلات بقدر الإمكان ، أربط تنازلاتك بتسوية متبادلة من الطرف الآخر فتعطى تنازلا فى هذا البند مقابل الحصول على تنازل من الطرف الآخر فى بندٍ آخر . وتأكد جيداً أن الطرف الآخر يعلم يقيناً أن تحركاتك مشروطة ، ذلك يمكنك من سحب تنازلاتك إذا لم يقدم الطرف الآخر تنازلات مماثلة .

والتعامل الجيد هو أن تعطى تنازلا يمثل أهمية للطرف الآخر فى مقابل الحصول على تنازل منه يمثل أهمية لك . ولايمكن القيام بذلك بدون التخطيط الجيد مقدما يجب أن توضح أولوياتك ، وتعلم أولوياتهم ، أى إختلاف فى الأولويات ينشأ عنه فرصة للتعامل ، وبهذا يمكن أن تعطيهم ما هو أكثر أهمية لهم مقابل ماهو أكثر أهمية لك .

ونعود مرة أخرى إلى مفاوضات اتحاد العمال مع الادارة ، فزيادة الإنتاجية تمثل أهمية قصوى للإدارة ، ولكن ليس بنفس الأهمية لدى اتحاد العمال . فى حين تعتبر أجازة رعاية الأطفال مهمة جدا لاتحاد العمال ولكن ليس بنفس الأهمية لدى الادارة . ومن ثم يتم تبادل تنازلات فى قضية رعاية الأطفال مقابل وضع قواعد للعمل تزيد الانتاجية .

ومما هو جدير بالاعتبار ، أن كل تنازل يعطى إشارة معينة أى له مغزى معين للطرف الآخر ، ويعطى أول تنازل أوضح إشارة ، ولهذا

يجب أن نتأكد أن أول تنازلاتك والتنازلات اللاحقة تعطى إشارات ومدلولات تناسب وتتلائم مع ماتقدمه ، فمثلا إذا كان تفادى الدفع نقدا يمثل أولوية قصوى لك ، فلا يجب أن يكون أول تنازل لك فى هذه القضية .

٦/٥/٣- إعداد مكان التفاوض :

دعم استراتيجيتك بوضع الإعداد الملائم لها ، ويجب أن يشمل ذلك الانطباع الذى تريده فى ذهن الآخرين ، وقاعات التفاوض والأثاث والإضاءة والحاسبات والتليفونات وجداول الأعمال وحجم فريق التفاوض وكل مايؤثر على مناخ التفاوض .

وأهم شئ فى هذه المرحلة هو طريقة المقابلة والحديث والاستماع والضيافة وكل الأشياء الأخرى التى تترك انطباع عنك . ويعرف السياسيون ونجوم المجتمع كيف يصنعون صور لهم فى أعين الآخرين .

ويدفع كثير منهم مبالغ كبيرة لمستشاريه لإيجاد أوتغيير الانطباع عنه لدى الآخرين ولهذا حلل انطباع الآخرين عنك ثم قرر ما إذا كان يناسب الموقف وهل هناك ضرورة لتغييره .

حاول أن تعطى انطباع بما تتطلبه استراتيجيتك ويجب أن يحوز هذا الانطباع على المصداقية . ويتفق مع المعلومات التى يعرفها الطرف الآخر عنك ، ويبذل قليل من العمل ويمكن الوصول إلى الموضوعية عادة بإقامة مصداقية للانطباع عنك لدى الآخرين بما يدعم استراتيجيتك .

وتأكد من أن مسرح التفاوض ملائم أيضا لاستراتيجيتك . فمثلا حجم الفريق ، مائدة المفاوضات ونوع جدول الأعمال ، هل يدعم استراتيجيتك أم لا ؟ وإعداد مكان التفاوض وهل بتخطيط منك أم بدون تخطيط هل وضعت خطة لإعداد مكان التفاوض أم تركتها لما سوف يحث ؟ .

إذا تركت كل شئ لما سوف يحدث فهذه روشتة لكارثة . كذلك يمكن أن تمثل المفاوضات ، وخاصة إذا كانت القضية هامة أو معقدة . ويفعل ذلك عادة المفاوضون المحترفون ، فيقومون بتمثيل المفاوضات عدة مرات وتسجيلها على الفيديو وذلك باستخدام إستراتيجيات مختلفة .

ويستغرق تمثيل المفاوضات وتحليلها بعض الوقت ، ولكنه يعتبر وسيلة مثلى لتقليل أو تفادى الأخطاء وبقية الخطط . كما تؤدى إلى زيادة الثقة والقدرة على تنفيذ الخطط كما وضعتها .

٦/٣- اختيار المفاوض والفريق التفاوضى :

من المعلوم أن العملية التفاوضية تتطلب من القائمين عليها توافر عدد من الصفات ، ويمكن القول أنه لايوجد المفاوض المؤهل للتفاوض فى كل المجالات والظروف والمناسبات ، مما يعنى أن هناك مفاوضا قد يحقق نجاحا فى مجال ما لايستطيع أن يحقق بنفسه النجاح فى مجال آخر ، ولكن مع ذلك لابد من توافر عدد من الخصائص الموضوعية والشخصية تساعد أى فرد أن يكون مفاوضاً ناجحاً فى مجاله ، ونفس الشئ ينطبق فى حالة

اختيار فريق التفاوض .

١/٦/٣- خصائص ومواصفات المفاوض الماهر :

هناك عدد من الصفات والسمات التى إن توافرت فى فـــرد ما يساعد ذلك على النجـــاح فى العملية التفاوضية ، ويصبح مؤهلا لكى يكون مفاوضاً ماهراً .

وتنقسم هذه المفاوضات إلى نوعين :

أولا: المواصفات الموضوعية : وهى تلك التى يتم اكتسابها من خلال التعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضى ، وتتمثل فى مقدار المعرفة التى تعوزها فى مجالات شتى ، وفى مجال المفاوضات التجارية الدولية على وجه الخصوص .

وأهم هذه المواصفات يتمثل فيما يلى :

*** المعرفة اللغوية :**

وتتمثل فى إلمام المفاوض للغة التفاوض التى سيتم التفاوض بها ، وأن يكون مدركاً ومستوعباً لمعانى الكلمات والجمل التى يستخدمها .

*** المعرفة الاقتصادية :**

وفى المفاوضات التجارية الدولية فإن على المفاوض الإلمام بجوانب الاقتصاد العالمى والمتغيرات التى تؤثر فيه وتتأثر به ، ويكون على دراية بموضوعات الاقتصاد الدولى والتجارة الدولية وكذلك أسعار الصـــرف

والتحويلات وغيرها من النواحى التى لاغنى عنها لمن يريد إرتياد المجال التجارى الدولى . وبالإضافة إلى ما سبق يجب الإلمام بالتكاليف ، وأنواع الطلب ودراسات السوق ، والمتغيرات التى تؤثر على التكلفة والعائد ، وغير ذلك من المعرفة الاقتصادية .

* المعرفة الثقافية :

على المفاوض فى المجال الدولى الإلمام بثقافات الأفراد الذين سوف يتفاوض معهم ، والمعايير والعادات والتقاليد وغيرها من الأنماط الثقافية التى تؤثرعلى المفاوض وسير المفاوضات ، نظراً لتباين الثقافات بين المجتمعات المختلفة ، والتى تنعكس بدورها على طريق التفاوض واسلوبه .

* المعرفة النفسية :

يجب على المفاوض أن يمتلك المعرفة ، حتى يمكنه تحديد الأدوات النفسية التى يستخدمها المفاوض الآخر والتى يستخدمها المفاوض ذاته فى معاملاته مع الآخرين وكذلك فى الإلمام بالمعرفة النفسية بما يفيد فى معرفة شخصية المفاوض الآخر وكيفية التعامل معه .

* المواصفات الشخصية :

وهى الصفات التى لا تكتسب إنما هى وراثية ، ومن الأهمية للمفاوض تنمية وصقل تلك الصفات والمهارات . وأهم هذه السمات والمواصفات :

* إجادة فن الإستماع والإنصات .
* التمتع بقدر كافى من الذكاء .
* قوة التحمل ونضج الشخصية .
* سرعة الملاحظة مع حسن التصرف وسرعته .
* اللباقة فى الحديث ، والدبلوماسية فى الكلام .
* أن يكون إجتماعيا .
* الإدراك الشامل للامور .
* القدر التحليلية .

٣/٦/٢- فريق التفاوض :

يختلف تكوين فريق التفاوض من حيث العدد والنوعية باختلاف المواقف والقضايا التفاوضية ، فضلا عن أهمية القضية التفاوضية .

وتعتبر عملية إختيار فريق التفاوض عملية بالغة الخطورة ولها تأثيرها الجوهرى على نجاح أو فشل المفاوضات . ويتم إختيار فريق التفاوض من بين عدد من الأفراد المؤهلين والذين تتوافر فيها الشروط السابقة . ويتكون فريق التفاوض من رئيس وأعضاء كما يلى :

• **دور رئيس فريق التفاوض :**

فيتعين عندما نختار رئيس فريق التفاوض أن نختار من تتوافر لديه بجانب القدرة التفاوضية مهارة القيادة . وعلى رئيس فريق التفاوض تحقيق عدد من المهام كما يلى :

* الإستفادة من قدرات وإمكنيات كل عضو من أعضاء الفريق حتى يمكن توظيفها لخدمة العملية التفاوضية .

* التنسيق فى المواقف بين أفراد فريق التفاوض .

* القدرة على مواجهة اللحظات والمواقف الصعبة والحرص على المفاوضات .

* الحفاظ على روح الفريق ، وحل الخلافات التى تنشأ بين أعضاء الفريق .

***مزايا فريق التفاوض :**

* تنوع القدرات والمهارات .
* زيادة الموضوعية .
* زيادة فرص إستخدام تكنكيات التفاوض .
* زيادة درجة المرونة .

٧/٣- تحديد جدول الأعمال :

تعتبر عملية تحديد جدول الأعمال هى إحدى الوسائل التى يتعين على المفاوض إستخدامها بذكاء للوصول إلى النجاح فى المفاوضات .

ويجب إتفاق طرفى التفاوض على جدول الأعمال ، وأحيانا ما يكتسب تحديد جدول أعمال أهمية يجب أن يتم التفاوض بشأنها بين الأطراف المعينة .

ويوجد عدد من البدائل عند تحديد جدول الأعمال وهى :

البديل الأول : إدراج الموضوعات والقضايا الأساسية فى جدول الأعمال أولا ثم بعد ذلك القضايا الثانوية .

البديل الثانى : البدء بالقضايا الثانوية لأنها أيسر فى الوصول إلى حلول ، وتأجيل القضايا الأساسية إلى ما بعد تحقيق نجاح فى القضايا الثانوية .

البديل الثالث : عرض الموضوعات والقضايا العامة دون اللجوء إلى التفاصيل .

البديل الرابع : البدء بتحديد مجموعة من المبادئ والأسس أولا ، إلى أن يتم التفاوض فى إطارها بعد ذلك .

البديل الخامس : تقسيم القضايا إلى قضايا فرعية ، وتتولى لجان متخصصة التفاوض بشأن كل قضية .

٨/٣- إختيار مكان التفاوض :

يعتبر إختيارمكان التفاوض ذو أهمية كبيرة ، خاصة فى المفاوضات التجارية الدولية ، فهل من الأفضل الإنتقال والسفر إلى الطرف الآخر فى الخارج أم دعوته إلى بلدك؟ أو الإلتقاء فى مكان محايد ؟

والبدائل المتاحة فى هذا الخصوص كما يلى :

* البديل الأول : المقابلة فى بلدك :

يقوم هذا البديل على دعـوة الطـرف الآخـر للإنتقـال إلينـا للتفـاوض وإجراء المفاوضات . ويحقق هذا البديل عددا من المزايـا ، منهـا الإسـتفادة من إمكانيات المكان لصالحنا ، بالإضافة إلى العـامل النفسى .

كما يوفر الوقت والمجهود ، مع المقدرة على إنجـاز أعمـال أخـرى بجـانب التفـاوض ، بالإضافـة إلـى توفـير الحمايـة الكافيـة لأفـراد فريـق التفاوض .

* البديل الثانى : الإنتقال إلى الطرف الآخر :

وفى هذه الحالة فإننا نقبل دعوة الطـرف الآخـر للذهـاب والتفـاوض معه فى بلده ، أو المكان الذى يحدده للتفاوض . ويحقق هذا البديل عددا من المزايا ، فهـى تحمـل الطـرف الآخـر الأعبـاء وتجهـيز وإعـداد مكـان التفاوض ، كما تعنى التفرغ الكامل لأعضاء الفريق التفاوضى ، مع إمكانية أخذ وقت كافى لدراسة ناجحة والرجوع إلى الأساسيات .

* البديل الثالث : إختيار مكان محايد :

ويستخدم هـذا البديـل عندمـا لاتتوافـر الثقـة مـن كـلا الطرفيـن ، ويسود العلاقات جو من التوتر . ويترتب على هذا البديل أن كـلا الطرفيـن يخضع لنفس الظروف والمواقف ، كما يقلل فرص التوتر ، ويسـاعد علـى

سرعة إنجاز العملية التفاوضية ، ويساعد كلا الطرفين على التفرغ الكامل للتفاوض .

*** البديل الرابع : التناوب فى إستخدام أماكن التفاوض :**

حيث يتم عقد بعض جلسات التفاوض فى موطننا وبعضها الآخر فى بلد الطرف الآخر ، ويحقق هذا البديل إمكانية المعاملة بالمثل من كلا الطرفين .

٣/٩- إعداد مكان التفاوض :

حتى يمكن إعطاء فرصة أكبر لنجاح المفاوضات فلابد من توافر المكان الملائم والمريح ماديا ونفسيا ، ويتكون الإعداد من الخطوات التالية :

*** إختيار مائدة التفاوض .**

*** تجهيز مائدة التفاوض .**

ويتم تجهيز مائدة التفاوض والتى تأخذ عادة أحد الأشكال التالية :

* مائدة التفاوض المستطيلة .

* مائدة التفاوض على شكل حدوة الحصان .

* مائدة التفاوض المستديرة .

* مائدة التفاوض البيضاوية .

* الصالون التفاوضى .

*** تأمين مكان التفاوض .**

٣/١٠- الجلسة الإفتتاحية :

ومن الأهمية الإعداد للمفاوضات التحضيرية للجلسة الافتتاحية نظراً لأهميتها بالنسبة لباقى مراحل التفاوض وذلك من خلال :

* كيفية بدء الحديث .
* موضوعات الحديث بعد التعارف .

٣/١١- خطة الإعداد :

على الرغم من أن النموذج يحتوى على الخطوات السابقة فإن الخطوة الخاصة بمناقشة الخطة عظيمة الأهمية ، فخطتك قد تبدو ممتازة من وجهة نظرك ، لكنها لاتحقق الغرض تماما . ولهذا ناقشها مع أفراد آخرين .

ونظرة أخرى عليها من شخص آخر ربما يرى مشاكل أو مناهج لم تخطر لك على بال وأفضل من يراجع ويمحص ، هم من لهم سابق خبرة فى التفاوض ، وخصوصا مع الطرف الذى تعتزم التفاوض معه . يستطيعوا توقع رد فعل الطرف الآخر ، وبالتالى يفترضوا أفضل استراتيجية للتعامل معه .

كذلك يمكن أن تقوم بتمثيل المفاوضات وخاصة إذا كانت القضية هامة ومعقدة . ويفعل ذلك عادة المفاوضون المحترفون فيقومون بتمثيل المفاوضات عدة مرات وتسجيلها على الفيديو وذلك باستخدام استراتيجيات مختلفة .

ويستغرق تمثيل المفاوضات وتحليلها بعض الوقت ولكنه يعتبر وسيلة مثلى لتقليل أو تفادى الأخطاء وبقية الخطط . كما تؤدى إلى زيادة الثقة والقدرة على تنفيذ الخطط كما وضعتها .

الفصل الرابع

المبادئ العشر
في المفاوضات التجارية
الدولية

الفصل الرابع
المبادئ العشر فى المفاوضات التجارية الدولية

٤/١- مقدمة :

تعتبر معرفة وفهم الأنواع المختلفة من علاقـات الصـراع والتعـاون واحدة من أهم المهارات المطلوب توافرها للمفـاوض ، حيث يـترتب علـى ذلك إستخدام الإستراتيجية المنسبة فى الوقت المناسب وفـى القضايـا التـى تجدى فيها استخدام هذه الإستراتيجية .

وتمدنا الإستراتيجية المناسبة في المفاوضات برؤية واضحة للإتجـاه أثناء المفاوضات . فندرك ما الذى نستطيع إنجازه ، وما هـو أفضـل إنجـاز وعنـد ذلـك نختـار ونطبـق أسـاليب ووسـائل محددة لتحقيق هـذه الأهـداف بأسلوب فعال وكفء .

وعند وضع الإستراتيجية لابد من وضع إجابات على مجموعـة مـن الأسئلة المحددة وهى :

* ما هى طبيعة المشكلة موضوع التفاوض ؟
* ما أهميته بالنسبة للأطراف لمتفاوضة ؟
* هل الموارد المتاحة تكفى لتحقيق نتائج ترضى الأطراف .
* من هم المفاوضون ؟
* من هم متخذوا القرار ؟
* أين تتم المفاوضات ؟
* متى تحدث المفاوضات ؟
* ما هى النتائج المترتبة على الإتفاقيات التى سوف تنشأ عن هذه المفاوضات ؟

وكذلك يحب عمل قائمة أو بيان بكل الإستراتجيات والتكليفات التى يستخدمها ، وما هى الظروف والمتغيرات التى سوف يُستخدم فيها .

وعلى الرغم من وجود العديد من الإختلافات بين الدول والإتفاقيات المختلفة إلا أنه توجد عشر وصايا يمكن أن تكون ذات فاعلية فى أى مكان فى العالم ، مع ضرورة التأكيد على وجود إختلافات بين ثقافة وأخرى تتعلق بتطبيق تلك الوصايا .

◆ والمبادىء أو الوصايا العشر ذات الفاعلية هى :

* التخطيط للمفاوضات .
* إتباع منهج مكسب – مكسب .
* الإحتفاظ بطموحات عالية .
* إستخدام لغة سهلة وبسيطة .
* وجه الأسئلة ثم انصت باهتمام .
* بنـــاء علاقات قوية .
* التحفظ فى تقديم التنازلات .
* الأمانة الشخصية .

* إدراك الإختلافات بين الثقافات .

* التحلى بالصبر .

٤/٢- التخطيط للمفاوضات :

تحصل على ما تريد من المفاوضات عندما تملك المقدرة على التفكير مقدما وعندما تملك المقدرة على التفاعل السريع مع الأحداث .

ولا تغنى الطاقة الذهنية والعقلية العالية والمقدرة الفائقة على التفاعل التلقائى مع المتغيرات عن الإعداد للمفاوضات .

فالأفراد أو المديرون يتضمن برنامجهم اليومى كثيرا من المفاوضات القانونية مع العملاء والموردين ... إلخ . لكن هذه المفاوضات القانونية قد لا تتطلب التخطيط المنهجى . أما فى حالة القضايا الأكثر أهمية ، فيعتبر التخطيط للمفاوضات ذو أهمية عالية فضلا عن ضرورته الملحة للمفاوض .

٤/٢/١- التخطيط للصراع :

إذا كنت ملما بكل القضايا والمواقف مقدما فبإستطاعتك معرفة ماذا تريد من المفاوضات وماذا يريد الطرف الآخر من المفاوضات .

ولكننا لا نستطيع دائما الإلمام بكل مواقف الطرف الآخر وفى بعض الأحيان قد لا يستطيع معرفة المتغيرات التى تؤثر علينا نحن .

ويشترك كثير من المفاوضين فى المفاوضات إما بدون تخطيط مطلقا ، أو الانتظار حتى تبدأ المفاوضات لكى يقوم بذلك أو يركز إهتمامه على مطالبه من المفاوضات .

ويكرس المفاوض غير الماهر ، وقتا كبيرا للدفاع عن مواقفه المتشددة ، مما يؤدى إلى تشجيع الصراع فى المفاوضات . وفى هذا النوع من المفاوضات تركز عملية التخطيط على المواقف المتشددة ، والتى لا ينتج عنها أى تقدم فى المفاوضات ، بل تهدف فقط إلى الصراع لأقصى مدى . ومحاولة تحريك المفاوضات إلى أرضية مشتركة بما يحقق مصالح كلا الطرفين تعتبر من المهام الصعبة فى تلك المفاوضات .

٤/٢/٢- التخطيط للتعاون :

يعطى كثير من المفاوضين المهرة إعتبارات أكبر لمواقفهم والمواقف المتوقعة للطرف الآخر. بالإضافة إلى بذل مجهوداتهم التخطيطية لاستكشاف الأرضية المشتركة للمفاوضات . **بالتركيز على الأرضية المشتركة فإن ذلك يحقق له العديد من المزايا منها :**

* تساعد الأرضية المشتركة على تحقيق تقدم مبكر فى المفاوضات .
* تشجيع أى إتجاه للتعاون .
* تعطى قوه دافع للقضايا الأخرى .
* تقلل الصراع إلى أدنى حد .

ومن الأهمية أن نتذكر أن أية مفاوضات تشمتل على الصراع والتعاون (الأرضية المشتركة) وإذا ما تم التركيز فقط على الصراع ، فيعنى ذلك قطع الطريق على أية محاولة لتقديم أرضية مشتركة للتفاوض .

٤/٢/ ٣ تخطيط العمليات :

كلما زادت مهارة المفاوض كلما بذل وقتا أطول فى تخطيط الوسائل المزمع إستخدامها ، ويعرف مقدما أى خطة قابلة للتعديل أثناء تنفيذها . لذلك يضع خططا مرنة قابلة للتغيير وفقا لسير المفاوضات ، ويعتمد ذلك على أن ما تم التخطيط له أثناء المفاوضات يتوقف على خطط الطرف الآخر ، وغالبا ما يجد المفاوض أنه من المفيد نصف فريق التفاوض بتمثيل دور الطرف الآخر وبذلك نتمكن من تقليل المفاجآت غير المتوقعة إلى أدنى حد ممكن .

◆ لوضع خطة للتفاوض مزايا عديدة منها :

• يساعد وضع أفكارنا فى شكل خطة على التنسيق وعدم التضارب ويمنع التشويش الذى يصاحب الخطط غير المكتوبة ، وغالبا ما يظهر هذا التضارب فى أثناء المفاوضات عندما تجد نفسك تحاول تحقيق أهداف متعارضة .

• من المفيد لنا إذا كنا نتفاوض كفريق أن تتوفر مستندات لكل عضو من أعضاء الفريق المشارك فى المفاوضات يعمل بها وينفذ ما تحتويه .

• تساعد على المراجعة ومعرفة نقاط الإختلاف بين ما تم إنجازه وما هو مخطط .

ويفضل بعض المفاوضين وضع خطة تفصيلية ، بينما يفضل البعض الآخر إستخدام إطار عام للتخطيط ، وتشتمل العناصر الأساسية على البنود التالية :

* القضايا :

بنود جداول الأعمال التى ترغب فى التفاوض بشأنها :

- ....
- ....

* مقارنة ذلك بجدول الأعمال المتوقع :

- ما هى الإختلافات :
- قضايا مختلفة .
- أولويات مختلفة
- قضايا غير قابلة للتفاوض .

* أنواع القضايا :

أ - إمكانية الحل المشترك للقضايا :

- ....
- ....
- ....

ب - قضايا التساوم :

- ....
- ....

جـ - كيف يمكن الحصول على مقدار أكبر من المكاسب فى المفاوضات .

*** الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها فى القضايا المختلفة :**

	الحد الأدنى	الحد الأعلى
القضية الأولى	.....	.....
القضية الثانية	.....	.....

*** الـطـرف الآخـــر :**

- الحالة الإجتماعية .
- كيف يقضى وقت فراغه .
- تاريخ العلاقات السابقة مع الطرف الآخر .
- هل يفضل الحل المشترك أم التساوم ؟
- ما هو تأثير الأطراف الأخرى على المفاوضات ؟
- خبرته التفاوضية .

*** تأثير ثقافة الطرف الآخر على المفاوضات :**

- هل من المحتمل أن تهتم الاجتماعات بالشكليات .
- هل من الأهمية الحفاظ على هيبة الطرف الآخر ؟
- ما هى سرعة إنجاز المفاوضات ؟
- هل الإختلافات فى وجهات النظر عاطفية ؟
- هل يجب إعداد جدول أعمال رسمى ؟

*** تخطيط المفاوضات المتوقع من حيث :**

- طبيعة القضايا .

- منهج التفاوض للطرف الآخر .
- الوقت المتاح للتفاوض .

*** المفاوضات السابقة :**

- ما هى موضوعات التفاوض السابقة ؟
- ما هى قيود ونتائج المفاوضات السابقة ؟
- ما هى الاستراتيجيات والتكتيكات التى اتبعها الطرف الآخر ؟
- كيف تحققت النتائج وكم استغرق تحقيقها ؟

*** المعلومات المطلوبة :**

- هل من الممكن الحصول عليها قبل المفاوضات ؟
- هل يمكن الحصول عليها فقط أثناء المفاوضات ؟

*** صياغة الإستراتيجية :**

يتم صياغة الإستراتيجية بناء على :

- القضايا .
- نوع القضايا .
- إدارة القضايا المتوقعة .
- الأساليب التى يتبعها الطرف الآخر فى المفاوضات .
- نمط المفاوضات المتوقع .
- تبادل المعلومات .

- ما هى إستراتيجيتك العامة .
- ما هى إستراتيجية الطرف الآخر العامة ؟
- ما هى الأساليب التى سوف يستخدمها الطرف الآخر فى المفاوضات؟

وتوجد العديد من الطرق للتخطيط للمفاوضات ، حيث حددت إحدى الدراسات خمسة مناهج يتبعها المفاوضون المهرة عندما يخططون لمفاوضاتهم :

- المفاوض الماهر يخطط لنطاق ومدى الأفعال والإختيارات والنتائج ويبذل فى ذلك ضعف ما يبذله المفاوض غير الماهر .
- يبذل المفاوض الماهر ثلاثة أضعاف الجهد الذى يبذله المفاوض غير الماهر من أجل إيجاد أرضية مشتركة مع الطرف الآخر .
- يأخذ المفاوض الماهر ضعف الوقت الذى يأخذه المفاوض غير الماهر فى مناقشة القضايا طويلة الأجل .
- يضع المفاوض الماهر مدى للأهداف (حد أعلى وأدنى) مثل تحديد سعر مستهدف بين ٥٠٠ إلى٧٠٠ جنيه لكل وحدة .
- يستخدم المفاوض الماهر التخطيط المسبق .

٤/٢/٤- القابلية للتطبيق :

تأكد من دقة الفروض الأساسية والتوقعات واسأل نفسك عن مدى واقعيتها ، وذلك لأن خطط التفاوض تفشل بسبب عدم واقعيتها ، ويترتب على الخطط غير الواقعية تعليقات عقب التفاوض مثل :

* نحن افترضنا أنهم سوف يطلبون .... ولكن لم يفعلوا .

* توقعت أن يفعلوا ذلك .... ولكن لم يحدث هذا .

فالقابلية للتطبيق هى محدد رئيسى لضمان نجاح ما خطط له .

٤/٣- تبنى منهج المكسب لكلا الطرفين :

يتطلب إنجاز منهج مكسب - مكسب ، الفحص الدقيق للأهداف العامة لكلا الطرفين . وفى هذا المجال يوجد إختلاف بين المفاوض الماهر الذى يأخذ وقتا أقل فى أسلوب الهجوم / الدفاع وكذلك فى عدم الإتفاق ، مع إعطاء مزيد من المعلومات عن مشاعره مع تقديم عدد قليل من الحجج لتدعيم موقفه . ويبدو ذلك غير مألوف ، فى حين أن المفاوض الماهر يدرك أن عددا قليلا من الحجج القوية أكثر فاعلية من عدد كبير من الحجج ، فتؤدى كثرة الحجج الواهية إلى إضعاف الحجج القوية .

ولكى يتم إنجاز منهج المكسب لكلا الطرفين أو منهج مكسب - مكسب فمن الضرورى التعاون مع الطرف الآخر ومعرفة أهدافه وأولوياته ، ففى المملكة العربية السعودية فإنك عندما تتبادل الأفكار ، وتبذل مجهودا فى المفاوضات مع قدر من المساومة ، فإن ذلك يعبر عن إهتمام الطرف الآخر .

والفكر البريطانى فى منهج مكسب - مكسب ، يأخذ الطابع الرسمى بالإضافة إلى الإهتمام بالمناقشات التفصيلية للحقائق . ويتطلب إنجاز منهج مكسب - مكسب معرفة كل طرف بأهداف الطرف الآخر .

ففى أثناء المفاوضات مع طرف يابانى ، فربما هدفك هو تحقيق ربح فى الأجل القصير وزيادة السيولة ، بينما النظير اليابانى يتمثل إهتمامه فى تحقيق النمو الطويل ، ويؤدى الإختلاف فى الأهداف للأطراف إلى وجود فرصة لتطبيق وإنجاز منهج مكسب - مكسب . فعندما يتفاوض ممثل شركة متعددة الجنسيات مع إحدى الدول النامية لتستفيد من رخص العاملة بها ، بينما تحرص الدولة النامية على إقامة روابط تجارية مع هذه الشركة المتقدمة تكنولوجيا ومن ثم تحقق كل من الشركة والدولة النامية أهدافها .

ويؤدى التركيز فى المفاوضات على أن يحقق كل طرف مكسب فى المفاوضات ، إلى زيادة فرص النجاح للمفوضات وخصوصا فى الأجل الطويل .

٤/٤- الطموحات الكبيرة :

إن السعى نحو مستويات طموح عالية فى المفاوضات فقد يبدو فى البداية اندفاعاً ، لكنه ضرورة يجب أن نعيرها كل الاهتمام ، ويترتب على الطموحات المرتفعة عديد من المزايا منها :

- لا تحرمك من قوتك وربما يفعل ذلك الطرف الآخر .
- يقلل توقعات الطرف الآخر .
- يوضح مدى مثابرتك وقوة إقناعك .
- يعطيك الفرصة لتقديم تنازلات .

- إذا كان الوقت فى صالحك ، فإن الطموحات الكبيرة تعطيك الوقت الكافى لتعلم المزيد عن الطرف الآخر ويعطيك الوقت اللازم لتحقيق وتلافى كثير من الأزمات .
- يلزم الطرف الآخر بتخفيض أوالتقليل من طموحاته حتى يمكنه أن يحقق مكسبا .

وتعتبر تلك المزايا التى تتحقق من تبنى أهداف وطموحات كبيرة ذات أهمية وفائدة للمفاوض ولشرح ذلك دعنا نبحث وننقب فى أعماق الطرف الآخر لنعرف كيف يشعر الطرف الآخر .

فإذا كنت تتفاوض مع شركة ألمانية لشراء آلة معينة ، وتعقد العزم على أن المفاوضات مع الشركة الألمانية هذه المرة لن تكون مثل المفاوضات السابقة . فقمت هذه المرة بالإعداد الكافى للمفاوضات ، فقرأت كل ما كتب فى الدوريات المتخصصة عن هذه الآلة . وتشاورت مع الخبراء والموردين والعملاء وكل من يستطيع مساعدتك فى التفاوض مع هذه الشركة ، وبعد ذلك بدأت التفاوض معها لشراء الآلة .

وعندما يثار موضوع فأنت مستعد ، لديك كل الحقائق والمعلومات والأرقام وبعضا من اللياقة الإجتماعية فى التفاوض معهم ، ومن ثم فإنك تعرض رقما محدداً فى التفاوض ولن تتراجع عنه ، أو تعرض سعراً نهائيا لن تقبل غيره وتردد : هذا ملائم . وعند ذلك يوافق المفاوض الألمانى على السعر الذى قدمته ويقول نحن نوافق على هذا العرض ،

هذه الآلة لك ثم يبتسم .

ماذا سيكون شعورك فى هذا الموقف ؟ تتعجب ؟ تفرح .... إذا كنت مثل معظم الناس ، **فإنك** سوف تصاب باكتئاب وشعور بالخيبة لإنك قدمت ذلك العرض وسيتبادر إلى ذهنك أنك أخطأت ؟ وكان يجب عليك أن تقدم عرضا بسعر أقل ذلك هو رد الفعل الطبيعى .

هل حصلت على ما تريد بعد كل هذا ؟ لقد تم إشباع جزء من حاجاتك وهو الجزء **المنطقى** بينما لم تشبع ما يتعلق بطموحك .

وتوجد إختلافات **ثقافية** فى مدى كبر طموحاتنا مع الأطراف الأجنبية . لكن كقاعدة يجب أن تطلب أكثر مما تريد فعلا ، فإذا كنت تريد ثمنا للسلعة التى تبيعها ٥٠,٠٠٠ جنيه فلا تطلب ٥٥,٠٠٠ جنيه بل اطلب ٨٠,٠٠٠ جنيه ، وسيقوم الطرف الآخر بإخبار رئيسه بأنك طلبت ٨٠,٠٠٠ جنيه وهذا سعر مرتفع جدا ، ، والمفاوض الجيد الذى يجعلك تقتنع بـ ٦٠,٠٠٠ جنيه ، **وعند** ذلك **سيقول الطرف الآخر لرئيسه** أنه استطاع أن يوفر ٢٠,٠٠٠ جنيه .

وإذا كنت فى وضع تنافسى فركز **على** أن جودة سلعتك أفضل وأنك تقدم خدمة أحسن وكذلك ركز على الجوانب الأخرى التى تجعل أسعارك المرتفعة عن منافسيك مقبولة .

٤/٥- استخدام اللغة السهلة والبسيطة :

توجد فى أية لغة الآلاف من المرادفات والصيغ والتعبيرات التى تتراوح بين البساطة والسهولة فى الفهم وبين التعقيد والصعوبة فى الفهم ، ولذلك فيجب أن تحرص عند استخدامك الغة أن تستعمل فى مفاوضاتك اللغة البسيطة السهلة .

فعندما تتفاوض مع طرف أجنبى فيجب أن نبعد عن استخدام اللغة العامية فى الحديث والتفاوض ، ولا تفترض أن الطرف الأجنبى لمجرد أنه يتكلم العربية مثلا سوف يفهمك تماما ، فالأجنبى قد تعلم العربية فى المدرسة ، ولكن ربما لا يستطيع نطقها أو فهمها بسهولة .

ونفس الشيء يقال للأمريكى الذى يسافر إلى دولة مثل تايون ، وسأل الطرف التايوانى عما إذا كان يعرف الإنجليزية فيجيبه بنعم ، وبعد ذلك يكتشف الأمريكى صعوبة التفاهم معه وذلك بسبب استخدام الأمريكى للمفردات العامية فى حديثه .

ويجب أن تهتم عند صياغة العقود والاتفاقيات باللغة المستخدمة فى العقود والاتفاقيات لأنه قد يوجد اختلافات فى المعنىالاصطلاحى للغة والمعنى المستخدمة به اللغة فى العقد ، ومن أشهر الوقائع فى ذلك ما ثار من خلاف حول تفسير " قرار مجلس الأمن رقم ٢٤٢ " من جانب الطرف الاسرائيلى والعربى .

٦/٤- وجه الأسئلة ثم اصغى بإنتباه :

توجيه الأسئلة المناسبة يمثل أهمية كبيرة للمفاوضات ، وفى المراحل الأولى للمفاوضات فليكن هدفك من توجيه الأسئلة هو الحصول على المعلومات ، واجعل حديثك مع الطرف الآخر عن مقترحاتك شيق وذكى ويخلق شعورا مفعما بالمودة .

ويشرح البيان التالى الأسئلة والاستماع عن المفاوض مرتفعى المهارة ومتوسطى المهارة كما يلى :

سلـــوك التفاوض	مرتفع المهارة	متوسط المهارة
نسبة الأسئلة إلى إجمالى التفاوض	٢١,٣ ٪	٩,٦ ٪
اختبارات الفهم	٩,٧ ٪	٤,١ ٪
تلخيـــص	٧,٥ ٪	٤,٢ ٪

ويوضح الجدول السابق أهمية الأسئلة ، حيث يسأل المفاوض الماهر ضعف عدد الأسئلة التى يسألها المفاوض متوسط المهارة .

والمفاوض الماهر أكثر إصغاء فى المفاوضات عن المفاوض غير الماهر .

يوجد اعتبار على درجة كبيرة من الأهمية عند توجيهك للأسئلة . لا تفعل أى شىء ممكن أن يربك الطرف الأخر إذا كنت تريد الحل المشترك .

وتختلف طرق توجيه الأسئلة باختلاف الثقافات ، قد توجه الأسئلة بصفة مباشرة ومفتوحة فى ثقافات مثل أمريكا وكندا واستراليا وسويسرا والسويد وألمانيا ، وغير مباشرة كما فى تايون والبرازيل وكولومبيا .

وكما قال فولتير ، **ويمكن الحكم على الإنسان من خلال أسئلته وليس من خلال إجاباته .**

فيعتبر الإصغاء إلى الطرف الآخر تحديا ، خاصة عندما يوجد اختلاف فى الثقافات ، ويحدث ذلك حتى وإن كان طرفا التفاوض لغتهما الأولى واحدة . وعندما لا تعرف معنى كلمة أو يساورك الشك فى معناها إستوضح معناها .

ويوجد تحدى أكبر عندما تتفاوض مع مفاوض من بلد مثل اليابان والصين واليونان وأسبانيا والسعودية ، حيث يتم توجيه رسالة للطرف الآخر من خلال سياق الكلام .

وللإستماع الفعال بعض الاعتبارات يجب أخذها فى الحسبان مثل :

- حدد ما تقول .
- ركز على ما يقوله الطرف الآخر .
- تابع المتحدث بعينك ، لا تحدق فيه على نحو صارخ .
- أعد صياغة وتلخيص ملاحظات الطرف الآخر.
- تجنب القفز إلى النتائج .
- لاحظ التلميحات غير الشفهية .

- إستمع بأحاسيسك .
- إسأل للتوضيح والاستفسار ، إفترض الاختلاف وليس التطابق عندما لا تتأكد من المعنى .
- توقف بعض الوقت لمزيد من الفهم .

وللطقوس التى تتبع فى المفاوضات الدولية أغراض عديدة منها الضيافة وجمع المعلومات . وتعتبر إقامة حفلات العشاء وغيرها من وسائل الترفيه ، فرصة كبيرة لجمع المعلومات . عن أحد أطراف التفاوض ، ومن خلال الضيافة نوضح مدى إحترامنا للطرف الآخر ، وكذلك المساعدة فى إكتشاف شخصيته .

وفى هذه المناسبات إستمع جيدا إلى الطرف الآخر ، ففى ذلك الجو غير الرسمى البعيد عن جو المفاوضات الرسمية نستطيع أن نعرف المزيد عن الجوانب الأخرى للمفاوض واجعل ذلك فرصة لجمع المزيد من البيانات عن الطرف الآخر .

ويرتبط الجزء الرئيسى للإستماع بهيكل اللغة وربما يحول حديثه إلى فقرات تلغرافية ، وتركيز النقاط الرئيسية وتجعل حديثه أكثر تعقيدا ويؤيده بالحجج القوية . وكما يمكن حدوث أى شيء خلال لحظة خداع أو تضليل ، وذلك عندما تتغير حركات الفرد (يتمايل فى مقعده أو تتحرك عيناه بسرعة) .

وفى المفاوضات التجارية الدولية ، فإن للتلميحات معانى تختلف بإختلاف الثقافات . ففى السويد فإن تعبيرات الوجه وإيماءات الأيدى غير معبرة فى المفاوضات الدولية وإن اختلفت مدلولاتها فى ثقافات أخرى .

وهناك خمسة أشياء إيجابية يمكن أن تفعلها دون أن تنطق بكلمة واحدة وهى :

*** الإبتسامة :**

وهى ذات مفعول ومدلول عالمى وتساعدك على إفتتاح موضوع التفاوض ، ويمكنك أن تقول بابتسامة : يسعدنى وأقدر عملى معكم .

*** الأناقة فى الملبس :**

الزى والهندام المناسب والشعر الممشط والحذاء الملمع وأظافر نظيفة وملابس مناسبة يوضح ذلك احترامك لنفسك وللطرف الآخر.

*** الإيماء بالرأس إلى الامام :**

التحية بالإيماء بالرأس إلى الأمام تعتبر وسيلة يعبر بها عن الإحترام والإهتمام فى كل الثقافات تقريباً .

*** إستخدام الإيماءات الواضحة :**

وضع اليدين على الصدر ربما يُنظر إليه على أنه عدم اهتمام أو رفض ، والإيماءات الأكثر وضوحا تشجع الطرف الآخر على بيان أفكاره .

* إنتهز كل فرصة لتومئ برأسك :

هذه الحركة البسيطة توضح للطرف الآخر أنك تستمع إليه .

٧/٤- إقامة العلاقات القوية :

تُعتبر قضايا القيم من القضايا شديدة الحساسية ، فمناقشة قضايا الدين والسياسة ودور المرأة فى مجال العمل لايُساعد على بناء علاقات قوية مع الطرف الآخر الذى تتفاوض معه .

وحتى فى حالة إثارة الطرف الآخر لموضوع من هذه الموضوعات فإنه لايهم وجهة نظرنا فى هذه الموضوعات .

وفى كثير من الثقافات تُعتبر العلاقات أهم من العمل الذى يتم إنجازه ، وتتطور وتنمو العلاقات بالطرف الآخر عندما تهتم بالمضمون أو تتلافى الخوض فى الموضوعات ذات الحساسية الخاصة بالطرف الآخر .

وللعلاقات الشخصية أهمية أكبر فى بعض الثقافات ، ففى البرازيل واليابان واليونان والسعودية وأسبانيا تعد العلاقات الشخصية القوية ذات أولوية تقريبا عن التعامل ذاته ، أما فى دول أخرى مثل ألمانيا وسويسرا فإن التعامل ومحتويات المفاوضات له الأولوية عن العلاقات الشخصية .

وتُعتبر العلاقات القوية فى معظم الحالات هامة وضرورية لنجاح المفاوضات فى الأجل القصير ، وتشكل فى كل الحالات عاملا حاسما

للنجاح فى الأجل الطويل .

... يسعدنى التعامل معا ، حتى إذا لم نصل إلى اتفاق على جزء فيما نتفاوض عليه . فأنت تريد أن يكون للطرف الآخر نظرة إيجابية نحوك .

ولبناء علاقات قوية أو المحافظة على تلك العلاقات ، يوجد خمسة عشر تعبيرا فى هذا الصدد هى :

* **إننى مسرور جدا بلقائك**
* **يمكنك أن تقول لى المزيد عن مقترحاتك .**
* **لدى بعض الأسئلة التى أود أن أطرحها .**
* يمكننا أن نأخذ فى الاعتبار (س) إذا ما أخذتم فى عتباركم (ص) .
* دعنا نلخص ما دار من مناقشتنا .
* يسعدنى رؤيتك مرة أخرى .
* هل يمكنك أن تقول لى المزيد عن اهتمامك .
* فلتسمح لى أن أقول لك اهتمامى .
* أشعر بخيبة أمل لعدم تمكننا من إحراز مزيد من التقدم .
* ما توصلنا إليه من تقدم يسعد الجميع .
* شـــكــــــرا .
* يمكننا الإجابة على أى أسئلة أخرى .
* ما الذى سوف ينجم عن هذا التعامل .
* إننى أستمتع بإنجاز الأعمال معك .
* لم أتحدث معك منذ توقيع العقد .

حتى عندما نقصد ونبغى تصويب بعض السلبيات ، توجد بعض المصطلحات والجمل التى تستخدم فى ذلك . وقد تبين من الدراسة أن المفاوض الماهر يستخدم فى الساعة حوالى ٢,٣ كلمة وجملة تغضب وتثير الطرف الآخر ، بينما يستخدم المفاوض غير الماهر ١٠,٨ كلمة فى الساعة .

وتشتمل الجمل المميزة على تعبيرات مثل : العرض السعرى ، السعر العادل ، والترتيبات المعقولة .

وتوضح القائم التالية بعض الكلمات التى تؤدى إلى توتر جو المفاوضات بغض النظر عن الثقافة :

قائمة الكلمات والجمل التى يجب تجنبها فى المفاوضات

الكلمة	ردود الفعل التى قد يثيرها
أنت دائما	أنا دائما - أنا غالبا أو نادرا أسلك ذلك المسلك لكن ليس دائما وأبدا .
ماالذى أفعله كى تفهم	سوف أدعك تعرف ما إذا كنت محتاجاً للفهم .
إتصف بالمعقولية كن معقولا	أننى لا أعتقد أننى غير معقول هل قابلت فى حياتك شخص قال لك أننى غير معقول .
تريث أو إهدأ	إذا لم يكونوا متريثين فهم لايحتاجون إلى قولك هذا .
ليس من الضرورى القول	عندئذ لماذا تقول .
بوضوح وجلاء	لماذا تخرج بملاحظاتك عما هو واضح وغير واضح .
حقيقة المسألة هى	أنت تعرف ماهى الحقيقة وافعلها .
أنت لاتستطيع أن تقول لى	أنت واثق أننى لا أستطيع أن أقول لك كل شىء .
إسمع	ربما أختار الإستماع لكن لا أريد فعل ذلك مباشرة.
كما تعرف	ربما أعرف وربما لا أعرف .
معظم الأفراد	هل تتوقع أننى غريب الأطوار إذا لم أوافقك .

وهذه الكلمات يجب أن تتخلص منها عند تفاوضك مع الآخرين ، نعم تُستخدم بعض من هذه الكلمات فى مناقشات أمور الحياة المختلفة ، لكن عند التفاوض يجب أن تستخدم الكلمات التى لا يترتب عليها توتر جو المفاوضات أو تسبب إثارة للطرف الآخر .

وعند الوصول إلى ورطة أو مأزق ، إتخذ الخطوات اللازمة للتغلب على هذا المأزق أو الأزمة مع الإحتفاظ بعلاقات ودية مع الطرف الآخر .

والأساليب التالية تساعدك فى تخطى تلك الأزمات أو المآزق :

* تلخيص المناقشة للتأكد من وجود مأزق أو طريق مسدود .
* التأكيد على المصالح المتبادلة .
* التركيز على تكلفة عدم الموافقة والوضع الذى ترغب فى تجنبه .
* التوصل إلى مبادىء وتأجيل الأجزاء الصعبة الاتفاقية .
* حاول إكتشاف المشكلة على أساس أن شيئا ما لم تقله للطرف الآخر .
* غيّر نوع التعاقد .
* تغيير مواصفات التعاقد أو مصطلحاته .
* وضع خيارات بديلة للتعاقد .
* إجراء مقابلة بصفة غير رسمية فى أماكن مختلفة .
* قدم التنازلات المشروطة لتسوية كل القضايا .
* شكل لجنة مشتركة للدراسة .

* غيّر أعضاء الفريق أو رئيس الفريق .
* ناقش كيف تستجيب أنت والطرف الآخر للحل المفترض .
* إروى قصة فكاهية .
* إعط لنفسك أجازة أو عطلة من المفاوضات .
* حدد ميعادا نهائيا للحل ، حيث يخلق الموعد النهائى شعور بضرورة العمل الطارىء والمشجع .
* تحلى بالصبر .

وضع دائما فى اعتبارك أنت والطرف الآخر أن أسلوب ومضمون المفاوضات الحالية يترك آثاره على المفاوضات المستقبلية ، واحرص على ترك انطباع جيد حتى وإن لم تختم المفاوضات الحالية بالتوصل إلى إتفاق ، وضع فى اعتبارك دائما أنك سوف تجلس مرة ثانية للقيام بأعمال أخرى .

واجعله يأخذ انطباعا عنك أنك إنسان ممتاز بالنسبة لأى طرف تنجز معه عملا ، بالإضافة إلى اعتقاده أن لديك بعض التوقعات التى تحتفظ بها فى عقلك .

٨/٤- الشخصية المتكاملة :

تعتبر الشخصية المتزنة والمتكاملة من العوامل المهمة والتى لها فاعلية كبيرة فى المفاوضات التجارية الدولية ، وترجع أهمية التمتع بشخصية يثق بها فى المفاوضات التجارية الدولية إلى سببين هما :

* يتعلق السبب الأول بالمعلومات ، فلن يعطيك أى شخص معلومات ذات أهمية إذا لم يثق بك ، فإذا نظر إليك على أنك غير جدير بالثقة ، فإن الناس سوف يقولون لك ما يجب أن يقال لمن في منصبك أو موقعك في السلطة .

* ويتمثل السبب الثانى فى أن الشخصية التى تتمتع بثقة وذكاء ذات أهمية فى بناء مفاوضات قوية ، وتعتبر مسألة الثقة من أصعب مشاكل العلاقات .... والتى يتعذر حلها .

* أما فى المشاكل الأخرى فى العلاقات فإنه بقدر من العمل الدؤوب والمهارة والتوفيق يمكن أن نجد لها حلا .

ويحاول المفاوض الأمريكى حل مسألة الثقة بصياغة نوايا الأطراف فى عقد جامع مانع ، وفى هذه الحالة فإن الطرف الآخر يلتزم بالعقد بغض النظر عن مقدار الثقة فيه .

وفى ثقافات عديدة فإن الثقة فى الأفراد أو العلاقات لاتتمثل فى مجرد عقد ، وبالتالى فإن إنشاء وعمل عقود تعاقدية ليس له الأولوية عند العديد من أطراف التفاوض الدولى فالماليزى مثلا يفضل حذف أى نص فى عقودهم إذا كان لا يُنَفذ .

ويترتب على عدم المقدرة على التحكم تماما فيما يحدث فى المستقبل من أعمال وأحداث تجارية ، إننا نضع شروطا تحتاط لما سوف

يحدث فى المستقبل . ويركز المفاوض فى العالم العربى على الثقة المتبادلة ، فهو عندما يبرم العقد يهتم بجانب ذلك بمن يبرم معه العقد بالإضافة إلى الشركة .

• وفى بريطانيا يعتمدون بصورة أقل على شكليات العقود من أمريكا ، ويحتاج بناء الثقة فى المفاوضات التجارية الدولية إلى عمليات طويلة ، ومن ثم يجب تجنب المغالاة فى استخدام عبارات مثل :

تقتضى الأمانة أن .. أقول الحقيقة .. وبصراحة ..

فكر فى أن الطرف الآخر لايدرك لماذا لا يثق فيك ، ويؤدى كثير من هذه العبارات إلى نتائج من عدم الثقة ، حتى فى حالة صدق قائلها .

وعندما ينظر الطرف الآخر إليك بصدق وثقة فإن ذلك له مردود وفائدة كبيرة فى المفاوضات ، وتذكر أنه يمكن أن تخسر تعامل لكن يجب أن تحتفظ بثقة الآخرين ، ويمثل ذلك أهمية بالنسبة لمفاوضاتك القادمة مع الطرف الآخر .

٤/٩ – التحفظ فى تقديم التنازلات :

تعطى التنازلات معلومات قيمة عن مقدمها ، فهى توضح طريقتك وأسلوبك فى حل المشاكل ليس فقط فى المفاوضات الحالية ، لكن أيضا مع المفاوضات المستقبلية ، وتوضح نماذج التنازلات الحالية للطرف الآخر كيف يتعامل معك فى المستقبل .

ولنفترض أنك فى بودابست ، وأنك فى مفاوضات شاقة مع شركة مجرية ، فتتبادل معهم البيانات ، وتقوم بعمل دفاع منطقى لموقفك والتفاوض خلال خمس جلسات مطولة من المفاوضات ويبدو أن المفاوضات تسير فى طريق مسدود ، والمفاوضات بشأن السعر ذات حساسية ، فى أول اجتماع حددت ١٠٠دولار للوحدة ، بينما عرض المفاوض المجرى ٢٥ دولار للوحدة . وكما نعرف فإن بناء علاقات طيبة قوية ذات أهمية فى أية مفاوضات . ويصر المفاوض المجرى على ٢٥ دولار للوحدة . ولايتزحزح عن هذا السعر منذ أول إجتماع .

وللخروج من هذه الورطة عليك إثبات صدق نواياك لإنجاح المفاوضات ، فقمت بتقديم عرضا مقداره ٦٠دولار على اعتقاد أن هذا يحل القضية ، وزيادة فى تأكيد حسن نواياك خفضت أسعارك إلى ٥٠دولار وأنت متأكد أنك قطعت أكثر من نصف الطريق ، وأن المفاوض المجرى سوف يفعل نفس الشئ ، وبذلك تُختم الجلسات ويتم التعاقد .

وربما لايحدث التصور السابق تماما ، ففى استطاعتك أن تثق من أنك ستلقى هزيمة منكرة ، فعلى حين يرى عدد كبير من المفاوضين أن مثل هذا التنازل يخلق الفرصة لنجاح المفاوضات أو يجعل الطرف الآخر يقدم تنازلات مماثلة ، إلا أن هناك احتمالات كبيرة فى أن مثل هذا التنازل قد يضعف موقفك ويجعل الطرف الآخر يطلب مزيدا من التنازلات ، أو حتى يجعل الطرف الآخر يشعر بالريبة نحوك ومن ثم يجب أن تقدم التنازلات بعناية وتَحَفُظ بالغين .

والخطوات الواجب إتباعها عند تقديم التنازلات هى :

* لاتبدأ بتقديم التنازل فى مسألة أو قضية مهمة .
* لاتقبل مطلقا أول عرض .
* لاتصدق الطلب المرتفع بتقديم عرض مقابل .
* قدم تنازلا صغيرا أقل من توقعات الطرف الآخر .
* عندما تقدم تنازلا إفعل ذلك ببطء .
* إجعل الطرف الآخر يشعر برضاء لتقديمك تنازلات صغيرة القيمة بالنسبة لك ، لكن يدركها الطرف الآخربقيمة مرتفعة .
* أجل تقديم التنازلات فى المسائل ذات الأهمية بالنسبة لك .
* قدم التنازلات المشروطة .
* إحتفل بالتنازل الذى تحصل عليه .
* لاتشعر أنه يجب عليك تبادل كل تنازل قُدم إليك .

ويختلف عدد التنازلات المبدئية باختلاف الثقافات ، فيقدم المفاوض اليابانى عددا أقل من التنازلات المبدئية مقابل كل نصف ساعة من جلسة المفاوضات ، حيث يقدم ٦,٥ مقابل المفاوض الأمريكى الذى يقدم ٧,١ بينما فى البرازيل ٩,٤ .

وكقاعدة عامة كلما قل عدد التنازلات كلما كان ذلك أفضل .

وتحصن بالحذر عندما يطلب منك الطرف الآخر تنازلات على أساس العدالة ، فعندما يتكلم الطرف الآخر على أنه يريد منك تقديم تنازلات مقابل ما قدمه لك على أساس العدل ، لاتصدقه فهو لايعدو أن

يكون تكتيك للحصول منك على تنازل .

٤/١٠- التحلى بالصبر :

يعتبر الصبر ليس فقط فضيلة لكن ضرورة ، نظرا لأن كل استراتيجية فى المفاوضات الدولية تستغرق وقتا أطول مما يحدث فى المفاوضات المحلية .

ويحقق التحلى بالصبر ثلاث مهام رئيسية .. هى :

*** يسهل الحصول على المعلومات من الطرف الآخر .**
*** يقيم علاقات من خلال إرسال إشارات من الاحترام والمجاملة والكياسة.**
*** يزيد من فرصة تقديم تنازلات فعالة .**

ويرتبط الصبر بسلوك التنازل ، لأن المفاوض غير الصبور يميل إلى تقديم مقترحات مضادة وتنازلات أكثر ، والمفاوض الماهر يقدم قليلا من الاقتراحات المضادة عما يقدمه المفاوض غير الماهر . وقد يمثل الصبر أحد تكتيكات الطرف الآخر ، حيث يحاول الطرف الآخر إرهاقك بصبره ويجعلك قلقا وتقدم تنازلات ماكان لك تقديمها ، فلا تقع ضحية واحتاط بهذه التدابير الآتية :

*** إعط لنفسك الوقت الكافى .**
*** البعد عن التوتر .**
*** هيئ نفسك لمفاوضات طويلة .**

* ضع فى إعتبارك ربما تكون المفاوضات أكثر مشقة بالنسبة للطرف الآخر .

* حدد لنفسك موعدا نهائيا .

ويحتاج الصبر إلى مجهود شاق ، ويشرح المفاوضون ذلك بأن المفاوضات في إندونسيا تماثل شرب الآلاف من أكواب الشاى ، بطيئة جدا وشاقة جدا .

٤/١١- إدراك الاختلاف بين الثقافات :

يجب إلمامك بثقافة الطرف الآخر بجانب استعداداتك الثقافية ، ويمكنك عبور الفجوة بين الثقافات المختلفة وتصبح مفاوضا أكثر فعالية ومهارة ، ويمكنك أن تتوافق مع الطرف الآخر فقط إذا ما تفهمت ثقافته وبيئته التى يتحرك فيها ، ويجب أن ترى كل خطوة من خطوات التفاوض من خلال منظور ثقافة الدولة المضيفة .

ويجب أن نراعى النواحى الثقافية عند تعاملنا ، وذلك فى كل خطوة من خطوات التفاوض .

ويأخذ الوعى أو الإدراك الثقافى عدة أشكال ، فعلى سبيل المثال عندما استمرت المفاوضات بين الروس والمورد الأمريكى للتكنولوجيا اللازمة لحقول البترول لفترة غير قصيرة ، وعلى الرغم من التقدم فى التفاصيل الفنية ، إلا أن الروس استمروا فى تحفظهم الشديد ، وأخيرا فقط أيقنت المنشأة الموردة أن إرسالها لمدير من الإدارة الوسطى للتفاوض مع رئيس مجلس الإدارة الروسى يعتبر إهانة للروس .

فهم يشعرون أن أى شخص متواضع المنصب ليس لـه صلاحيات فى إتمام تفاوض حيوى ، وأن إرسال مدير من الإدارة الوسطى يعبر عن عدم احترام لهم ، ومن ثم فإنه فى الثقافة الروسية يعتبر المستوى الوظيفى والدرجة ذات أهمية للمفاوض الروسى .

وفى حالة هذه الحالة عندما تم تغيير مستوى التفاوض إلى نائب رئيس مجلس الإدارة ، غير الروس نظرتهم إلى المفاوضات ، وشعروا أنهم يتفاوضون مع المستوى الملائم .

وتأخذ الرموز الثقافية شكلاً آخر فى الصين ، فالمفاوض كبير السن فى الصين يمثل أهمية فى المفاوضات الكبيرة ، حيث لايفضل الصينيون التفاوض مع مفاوض صغير السن . فعندما أبلغت شركة أمريكية الصين بأنها سوف ترسل للتفاوض نائب المديرالعام الذى يبلغ من العمر ٣٥ سنة أبلغوا الأمريكان بأن يرسلوا شابا أكبر سنا . وحتى التنازلات ، يجب أن تُقدم من خلال منظور الثقافات . ويشرح الجدول التالى كيف يتم إدراك التنازلات الكبيرة من جانب بعض الثقافات .

كيف يتم إدراك التنازلات الكبيرة فى الثقافات المختلفة

الدولة	رد الفعل المحتمل
الولايات المتحدة	السعادة
السعودية	هكذا تتم الأعمال
اليابان	هذا يضر بالتناغم
هولندا	أنا لاأستطيع الثقة بك
سويسرا	هذا الشخص لم يمهد للتفاوض بصورة جيدة

اتباع القاعدة الذهبية :

يسير معظم الأفراد أو يتبع قاعدة ذهبية وهي : **هل يتصرف الآخرون كما تتصرف أنت ؟** ويعتبر ذلك جيدا عندما تتعامل مع أفراد مثلنا نحن ، فقد نجيد التعامل معهم لأننا نشاركهم الصفات والخصائص .

والقاعدة الذهبية لم تعد مفيدة في مجال المفاوضات التجارية الدولية ، لأن الكيفية التي تتفاوض بها تختلف من الصيني إلى الأمريكي .

وبدلا من ذلك تتبنى قاعدة أخرى وهي **هل يفعل الآخرون ما يجب أن يفعلوه ؟**

إذا كنت في ثقافة تتعاون وتمتاز أفرادها بالصراحة والود فيجب أن تتعامل معهم من هذا المنطق ، أما إذا كنت في ثقافة مخالفة لذلك فيجب أن تأخذ ذلك في الحسبان .

وإذا زادت درجة قناعتك وودك مع الآخرين فإن ذلك سوف يزيد من فعاليتك التفاوضية ، وجامل إذا كان هناك مجال للمجاملة . وقد تعني المجاملة ابتسامة عند التحية ، أو عدم مقاطعة الآخرين ، ومعرفة ذلك سوف يجعلك في موقف أفضل .

وإذا لم ندرك الاختلاف في التعبير عن المجاملة باختلاف الثقافات ، فإننا قد نقع في المحظور ، ففي الوقت الذي نريد فيه مجاملة شخص نتسبب له في بعض الغضب ، فقد تثير هدية كنوع من تقديرك للطرف الآخر غضب هذا الشخص ، في حين كان الهدف هو مجاملته .

فالبراعة والذوق مطلوبان فى شئون الأعمال الدولية ، وتشمل البراعة والذوق من بين ما تشمل الإلمام والمعرفة بثقافات الدولة المضيفة .

وخلاصة القول أنه ليس مطلوبا منك أن تصبح مثل مواطنى الدولة المضيفة ، لك كن مدركا للرموز الثقافية ، وتذكر أنك أجنبى ، ولاتلق بالا للأخطاء التافهة لكثير من العادات والطقوس فى أى من ثقافة .

فإذا لم تصافح بحرارة فى البرازيل ، وإذا لم تستطع تذكر جملة أو تعبير مجاملة فى بولندا ، فهذا ليس نهاية العالم . وبجانب حرصك علىالرموز الثقافية كن جديرا بالثقة والتصديق .

إن اتباع الاستراتيجيات أو المبادئ العشر السابقة سوف يمهد لك الطريق إلى مفاوضات فعالة وناجحة ، وإلى تلافى كثير من المشاكل التى تعرقل المفاوضات .

الفصل الخامس

المحددات والأخطاء الرئيسية
في المفاوضات التجارية الدولية

الفصل الخامس

المحددات والأخطاء الرئيسية فى المفاوضات التجارية الدولية

٥/١- محددات المفاوضات التجارية الدولية :

٥/١/١- مقدمة

تواجه الدول الآخذة فى النمو انخفاضا فى عدد صانعى القرار الذين لديهم فهماً كافياً لقضايا الأعمال والاقتصاد ، نظرا لأن خبرتهم العمليه السابقة كانت فى مجلات أخرى مثل السياسه والجيش والعلاقات الخارجيه ، وعادة يقل اهتمام صانعى القرار فى عدد من الدول بأهمية العوامل غير الاقتصادية التى تؤثر على سياسات الحكومة .

وينتاب عمليات التفاوض بين المستثمرين الأجانب وبعض من حكومات الدول الآخذة فى النمو الشكوك المتبادلة ، ومن ثم تستغرق المفاوضات وقتا أطول، ويرجع السبب فى خوف عدد من الدول الآخذة فى

النمو من الاستعمار الأجنبى إلى أرث الماضى والخبرة السابقة والأليمة من الاستثمار ، ويرجع خوف الشركات متعددة الجنسيات إلى عدم ثبات سياسات هذه الدول وكذلك ما قامت به بعض الدول من عمليات تأميم ومصادرة ، علاوة على الإفتقار إلى الخبرة فى مفاوضات الأعمال الدولية .

ومعرفة وفهم الجوانب المختلفة لعملية التفاوض يفيد كل الأطراف المشتركة من حيث تعظيم الجوانب الايجابية وتقليل الجوانب السلبية إلى أدنى حد .

وفيما يلى مناقشة لمحددات المفاوضات التجارية الدولية.

٥/١/٢- المحددات الاجتماعية والاقتصادية :

عندما تسافر إلى إحدى الدول لإجراء مفاوضات تجارية ، فقد تصدم لاكتشافك البون الشاسع بينك وبين عاداتهم ومعتقداتهم وأنماطهم السلوكية .

ولذلك فمن الأهمية محاولة فهم الجوانب الاجتماعية المختلفة والقيم الثقافية للدول المختلفة التى تزعم إجراء مفاوضات مع أفرادها .

وكما هو معلوم يؤثر نظم القيم على عديد من الجوانب الإنسانية التى تمثل أهمية فى تشكيل الأداء والسلوك الاقتصادية والاجتماعية .

وما تعتبره بعض الثقافات صواب قد يستهجن فى ثقافات أخرى ، وتشير نظم القيم أو جوانب العقيدة للثقافة إلى الطرق التى تنظر بها للحياة والفلسفة والمعتقدات والأديان وقواعد السلوك .

القيم هى المعتقدات التى يقيم عليها الناس حياتهم ، فكل فرد يدرك العالم من حوله من خلال نظرته الثقافية . فالإغريق القدماء والصنيون والمصريون ومعظم الناس لهم ثقافاتهم الخاصة ويأخذون قيمهم كمعيار مقابل لأحكام الآخرين .

وعندما لايدرك المفاوض الدولى تلك الاختلافات القائمة بين الثقافات والمجتمعات المختلفة ، فإنه لايستطيع تحقيق نجاحات كبيرة فى مفاوضاته مع تلك المجتمعات .

فمثلا فى المفاوضات مع الجانب اليابانى ، نجد أن أكبر الأعضاء سنا هو الذى يقوم بكل المناقشات مع الجانب الامريكى وذلك خلاف الوضع فى المناقشات مع الجانب الأمريكى حيث يعرض كل عضو فى المفاوضات وجة نظره على مائدة المفاوضات .

وعند التفاوض مع وفد صينى ، لابد أن تدرك مدى الاعتزاز القومى ، وكذلك يركز الصينيون فى مفاوضاتهم على الصبر والمبادئ المعنوية والأخلاقية ، بينما يميل الأمريكان إلى التحليل القانونى رفيع المستوى ، ويفضل الاسكندنافيون ترك مسافة كبيرة بينهم وبين من يتكلمون

معه ، بينما يفضل أبناء الشـــــرق الأوسط عكس ذلك للـــدلاة على المودة والصداقة ، فكلاهمـــا ليـس صحيحـا أو خطـــأ وذلك مجـرد إختلافات ثقافية .

١/٢/١/٥- الإتصالات الشخصية المباشرة :

يـدرك كثير من المستثمرين أهمية العلاقات الشخصيه ، وكيـف تستطيع العلاقات والاتصالات مع الموظفين المعنيين تسهيل وإتمام كثير من الموضوعات ذات الأهميه لهم .

ففى إحدى الدول الآخذه فـى النمـو أراد مسـتثمر أجنبـى تركيـب تليفون لمكتبه ومنزله ، ونظرا لوجود أزمة تليفونـات فـى هـذه الدولـه فـإن اللوائح تحتم عليه الانتظار أكـثر من سنتين ، فمـا كـان منـه إلا أن اتصـل بوزير المواصلات ، وسأله إن كان يستطيع الحصـول علـى تليفـون فـورى لأهمية ذلك بالنسبة لإتمام أعماله ، فرد الوزيـر أنـه يمكنـه الحصـول علـى ذلك التليفـون بعد شـهر علـى الأقـل ، واتصـل المسـتثمر الاجنبـى ، بـأحد الأفراد ممن لهم نفوذ وتأثير بمقابل ، فحصـل المسـتثمر علـى تليفـون فـى اليوم التالى .

وفـى الـدول الآخـذه فـى النمـو ، فـإن للاتصــــــالات والعلاقـات تـأثيراً كبـيراً علـى سرعـــــة إنجـاز المفـاوضــــات وتعتـبر الاتصـــــالات أكـثر ارتباطـا بالأعمـــــال التجـــــارية عـن الأعمال البيروقراطية .

ويمكن النظر إلى العلاقات والاتصالات الشخصية على أن جزءا منها يدخل فى نطاق الرشوة الدولية ، وتعتبر الرشوة طريقة مقبولة للقيام بالأعمال التجارية فى كثير من الدول ، ولكن تعتبر غير شرعية فى عدد آخر من الدول من بينها أمريكا ، ومن ثم أصبح استخدام المدفوعات غير المشروعة طريقة مألوفة لتسهيل أعمال كثيرة من الشركات الامريكية والاروبية وذلك لانهم يعتقدون أن عدم دفع رشوة فى بعض الدول يجعل من المستحيل القيام باعمالهم فى تلك الدول .

وعندما تم توجيه إتهام إلى شركة مكدونالد دو لاجلاس بتقديم رشوة إلى بعض الموظفين فى إحدى الدول الأجنبية دافع ممثل الشركة عنها بقوله " **إن الشركة عملت وفقا للعرف والعادات فى تلك الدول** " . وأردف أنه من وجه نظر الأخلاق والمفاوضات ، فالأكثر أهمية عندما تتفاوض فى دول أخرى أن تعمل الشئ الصحيح أكثر من عمل صحيح الشئ أى تقوم بعمل ما هو صحيح من وجة نظر ثقافة تلك الدوله ، لا أن تعمل ما هو صحيح وفق المنطق والقوانين الطبيعية .

٥/١/٢/٢- قواعد التفاوض

يجب أن يعرف المفاوض الدولى القواعد التى تحكم التفاوض فى الدوله التى يتفاوض بها . ففى بعض الدول يحرص المتفاوض عند قيامه بأى عمل على توثيق ذلك فى عقود مكتوبه بينما فى العالم العربى ، فإن الكلمة التى يعطيها بعض الأفراد فى قضية معينة أكثر الزاما من معظم العقود التى يوقعها الأمريكان .

ويعتقد الافراد فى أيه دولـه أن مجموعـه قوانينهم الخاصـة هـى المرجع الوحيد وماعداها غير أمين .

٥/١/٢/٣- العلانية والسرية :

تعتبر العلانية أداه رئيسيه للمفاضات فى بعض الدول لكن فى الدول الآخذه فى النمو يجب أن تتجنب العـلانية فـى المفاوضـات علـى الأقـل حتى يتم التوصـل إلى إتفـاق نهائى بينك وبين الدولـه المضيفه .

ويتمثل التأثير الرئيسى فى دول الشرق الاوسط فى مفـاوضات الأعمـال الدوليه فـى مقدرة مختلـف الأطـراف فـى الاحتفـاظ بسـرية المشـاورات وأى تسـرب لهـذه المفاوضـات قـد يـؤدى إلـى نتـائج غير مرغوبة .

٥/١/٣- المحددات السياسية والاقتصادية

بجـانب المحـددات الاجتماعيـة يوجـد محـددات اخـرى سياسـية واقتصادية وإلى يمكن تقسيمها إلى مايلى :

٥/١/٣/١- القومية :

ينصرف مفهوم القومية إلى الروابط العـاطفية التـى تربـط الأفـراد معا . وهى شعور يتملك الأفراد بتماثل السلالة والتاريخ واللغة والـدين والجنس ، ويدين الأفراد بالولاء لقوميتهم .

وقد تحمل القومية تحيزاً ضد الأجانب ، وعندما نناقش قضايا معينة ، يجب الابتعاد عن ما يسمى القومية ، لأن ذلك يثير غضب عاطفى ، ومن ثم يفسد الاتصالات الدولية .

ويترتب على القومية اثارا عديدة : على مضمون المفاوضات التجارية الدولية .... وهى :

* فى السياسة الاقتصادية نجد ان كثير من الدول الآخذه فى النمو ركز على سياسة الاحلال محل الواردات .

* فى كثير من الدول الآخذة فى النمو يوجد معارضة للاستثمارات الأجنبية المباشرة وتوظيف الأجانب .

* فى عدد من الدول المتقدمه توجد نزعات عدوانية ضد الأجانب مثلما حدث ويحدث فى ألمانيا ضد العمال الاجانب .

* على المفاوض الدولى والمستثمر فى الخارج القيام بالأعمال وليس حمل لواء قوميته .

والمفاوض الناجح والمستثمر الذكى هو الذى يستطيع تحقيق مصالحه من خلال أشباع طلبات القوميات المحلية .

٢/٣/١/٥- مجموعات المصالح :

تتكون مجموعات المصالح من الافراد الذين تربطهم مجموعة مشتركة من المصالح ذات الطابع الاقتصادى أوالعرقى أو الجغرافى ، وتؤثر مجموعات المصالح على عمليات التفاوض لتحقيق استفادة لاعضاؤها .

وتقسم مجموعات المصالح إلى مجموعات خارجية ومجموعات داخلية :

*** مجموعات المصالح الخارجية :**

وهى مجموعات خارج الدولة ولكن لها تأثير على السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتتكون هذة المجموعات من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولى والبنك الدولى وغيرها وتقرض هذه المؤسسات الدول الاخذة فى النمو مبالغ ضخمة بشرط قبول هذه الدول لتغيرات فى سياساتها وأحيانا ما تسبب هذه التغييرات المطلوبة فى السياسات بعض الاضرابات مثلما حدث فى مصر عام ١٩٧٩م

*** مجموعه المصالح المحلية :**

وهى مجموعات لهل قوه اقتصادية وسياسية فى الدوله ، وتأثر آراء هذة المجموعات على المفاوضات بين المستثمر الاجنبى و الدول المضيفة .

وغالبا ما تخشى مصالح الاعمال المحلية وخصوصا المنشآت الضخمة من دخول الشركات الاجنبيه لانها تملك موارد ضخمه وامكانيات افضل وستصبح أكثر قوة على المنافسه فى السوق المحلى.

وعادة ما يأخذ الموظفون الحكوميون آراء هذه المجموعات باهتمام عند التفاوض مع المستثمر الاجنبى نظراً لأن مجموعات المصالح المحليه تشارك فى العملية السياسية ولمقدرتهم على التأثير على القرار السياسى .

ومع زياده المخاطر أو القيود على دخول المستثمر الاجنبى إلى بعض الدول الاخذه فى النمو فان الشركات الأجنبية تصبح أكثر اهتماما بضمان بعض من أنواع الدعم والرعاية من مجموعات المصالح المحليه .

٥/١/٣/٣- إدراك التكلفة والعائد الاقتصادى :

يعتبر ادراك المفاوض الدولى للتكلفه والعائد الاقتصادى محدداً رئيسياً من محددات نجاح اوفشل المفاوضات . فاذا كان ادراك احد اطراف التفاوض موجب بمعنى ان المنافع المكتسبه تزيد عن تكاليف الاستثمار ، فان العمليات التفاوضية سوف تستمر حتى يتم التوصل إلى اتفاق .

ويحدث الصراع ، عندما يوجد فجوه ادراك بين اطراف التفاوض ويمكن التغلب على ذلك بمزيد من المفاوضات للوصول إلى تسوية مقبوله .

٢/٥- الاخطاء الرئيسيه فى المفاوضات التجارية الدولية :

من المعلوم أن المفاوضات على كل من عملياتها ونتائجها تتأثر بنطاق عريض من القضايا والاحداث والشخصيات وعندما تضع قائمه بما يجب عمله وما لايجب فى المفاوضات ، فان ذلك غالبا ما يكون محفوق بمخاطر التبسيط والسهو ومع ذلك فان هناك بعض من الاخطاء الهامه والاكثر تكرارا فى المفاوضات التجارية الدولية وخصوصا تلك المتعلقة بحكومات الدولة المضيفة يمكن أن تكون معلومه . والاخطاء التى سوف نسلط الضوء عليها فى السطور التالية هى المتعلقة بالاطار الشامل للمفاوضات والذى يشمل الاهداف والتسوية والمصالح العامه والمتعارضة والعوامل البنئية •

وسنوضح باختصار فيما يلى الاخطاء الرئيسية والتى نقسمها إلى اربع مجموعات وهى المعتقدات ودور الحكومه وخصائص صنع القرار وتنظيم المفاوضات.

١/٢/٥- المعتقدات

يختلف محيط البيئه السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية من دوله لاخرى ويحتاج المفاوض فى المجال الدولى لفهم طبيعة وأسباب هذه الاختلافات . ويرجع السبب فى بعض الأخطاء فى المفاوضات بين الشركات العالمية والدول المضيفه إلى عدم مقدره كل طرف على فهم الطرف الآخر وتفهم البيئة المختلفة لكل منهم ويتمثل ذلك فيما يلى :

ا- الفشل فى وضع نفسك محل الطرف الآخر :

فى المفاوضات لايكفى فقط معرفة موقف ومنهج الطرف الآخر بل الأكثر أهمية دراك وتفهم الأسباب التى تدفعه إلى هذا الموقف ، واتباع ذلك المنهج ، ويتطلب ذلك تفهم المفاوض للمضمون البيئى الخاص بكل دوله تتفاوض مع افرادها ، فمثلا فى الدول الآخذه فى النمو ، ربما يضع موظف الحكومه وزنا أكبر للتأثير السياسى عليه من ذلك الوزن الذى يضعه للبعد الاقتصادى المشروع لأن استمراره فى السلطة مرتبط برضاء السلطه السياسيه عنه ويختلف هذا المضمون اختلافا بينا عما اعتاده المفاوض الامريكى .

ب-عدم الفهم لأنماط التفكير المختلفة :

من الأهمية التوصيل إلى نفس النتيجة ، لكن الأكثر أهمية أن تعرف خطوات التفكير التى من خلالها يتوصل الأفراد من دول مختلفة إلى نفس النتائج •

وللعوامل البئية تاثيرا على انماط التفكير • فدفع مبالغ نقدية (رشوة) للموظفين الحكوميين ، خصوصا عند المستويات الدنيا ، لا ينظر إلية على أنه سلوك خاطئ فى كثير من الدول ، ويسود فى بعض المواقع الحكومية العليا ، كوسيلة لدعم المرتبات الحكومية المنخفضة جدا ، وينظر بعض المفاوضين إلى مثل هذه الممارسات بازدراء وخصوصا المفاوضون من الدول التى لا تنتشر فيها مثل تلك الممارسات .

ج- عدم الأهتمام بحفظ كرامة الطرف الآخر :

يجب الا يكون تحقيق مكسب فى المفاوضات على حساب اهدار كرامة الطرف الاخر . خصوصا فى الدول التى يمثل الشرق الشخصى فيها قضية حساسة .

وعلى خلاف الوضع فى الولايات المتحده فان الدول الاخذه فى النمو تمتلك هيكل زعامة نموذجي للمجتمع ، حيث توجد علاقات السادة والتابعين بين الأفراد ، فالطبقة الاجتماعية واسم العائله ونوع المركز الذى يشغلة الفرد تمثل بعض المحددات لمكانة الفرد ومدى تأثيره فى الاخرين . والمثال التالى ، يوضح كيفية الحفاظ علي كرامة الطرف الآخر عندما كان مسئول أمريكى يتفاوض فى طوكيو فى مجال الانتاج المشترك لإنشاء الفنادق فى اليابان تفاوضت العديد من الشركات اليابانية مع المسئول الامريكى وعلى أمل الضغط على المسئول الامريكى رتبت إحدى الشركات اليابانية لصحفى يابانى لنشر قصة توضح توصل الشركة الامريكية لاتفاق معها .وكان بوسع المسئول الامريكى أن يطلب من الصحفى اليابانى تكذيب الخبر حيث أن القصة بأكملها غير حقيقية ونظرا لاهمية كرامه الطرف اليابانى التزم المسئول الامريكى الصمت وبعد عدة أسابيع استدعى ممثل صحيفة يابانية أخرى وقدم له الإطار العام لتقدم المفاوضات مع شركة يابانية أخرى وعندما فعل المسئول الامريكى ذلك لم يشر إلى القصة السابقة ، والتى تعنى أن الشركه اليابانيه الأولى كانت تكذب عندما ادعت أنها توصلت إلى اتفاق مع المسئول الامريكى ولو فعل ذلك لسبب إهدار

خطير للكرامة وينهى بذلك إمكانية أى تعاون فى المستقبل مع تلك الشركه .

د-عدم كفاية المعلومات عن الدول المضيفة :

غالبا لايوجد المعلومات الكافية لدى المفاوض عن الخصائص السياسية والاقتصادية والتاريخية والثقافية التى سوف يتفاوض معها . وتفخر الدول المضيفة بتراثها وتقاليدها ويشبع غرورها ان يبدى المفاوض الأجنبى بعض المعلومات والتفاهم لدولتهم فعلى سبيل المثال ، ففى منتصف الستينات عندما بدأت سنغافورة جذب المشتمرين الأجانب لأول مرة فإن الموظفين فى سنغافورة كانوا يتسلمون رسائل من شركات أمريكية معنونة سنغافورة - الصين على إعتبار أن سنغافورة هى إحدى مقاطعات الصين ، وذلك اعتبره موظفى سنغافورة إهانة ، ومن ثم كانوا يتشددون فى بحث طلبات هذة الشركات .

وكثير من الدول الآخذة فى النمو حصلت على استقلالها منذ فترات ليست بعيدة وبعض من قادتها الحاليين كانوا مشاركين فى حركات الاستقلال فى دولهم ومعرفة تلك الخصائص التاريخية ذات أهمية لتوضيح تخوف كثير من موظفى الحكومه فى تلك الدول من السيطرة الأجنبية من خلال استثمارات الشركات الأجنبية .

٢/٢/٥- دور الحكومة :

تتزايد دور الحكومة فى كثير فى دول العالم ففى عدد من الدول

الآخذة فى النمو واليابان تلعب الحكومه دوراً رئيسياً فى تخطيط وتنظيم وغالبا المشاركة فى العمليات الاقتصاديه .وعدم الدرايه الكافية بالدور الحيوى والمهم للحكومات المضيفة فىالمسائل الاقتصادية وينجم عنه أخطاء جسيمة فى المفاوضات فى هذه الدول كما يلى :

ا- عدم الدراية الكافية بدور الحكومه فى الاقتصاديات المخططة :

أدت الرغبة فى التنمية السريعة وعدم توافر الثقة فى المنظم الخاص وقله عدد المنظمين فى بعض القطاعات ، هذه الاعتبارات وغيرها ، تغرى بعض الحكومات على القيام بدور رئيسى فى التخطيط للتنمية الاقتصادية وقد يكون التخطيط تفصيليا كما فى الهند او تأشيرى كمافى اليابان . وتقوم عمليات التخطيط على اعتبارات سياسية واقتصادية ويجب على الشركات الدولية والمفاوضين من مختلف الدول ادراك ذلك ، ومن ثم فان المفاوض عليه أن يتفهم ويعى مضمون البيئة الاقتصادية فى تلك الدول ويأخذ ذلك فى الاعتبار . إذ أن الحكومة فى الاقتصاديات تقوم بدور رئيسى وتؤثر وتشارك فى العديد من القرارات فى مختلف المستويات والقطاعات الاقتصادية .

ب-عدم الدراية الكفاية بدور رجال الأعمال :

قد ينظر إلى رجال الأعمال فى بعض المجتمعات نظرة متدنيه فينظر إليهم على أنهم يهتموا فقط بالربح ولايلقون بالاً بالطموحات القومية للمجتمع ، وتخلق العوامل البيئية مثل العوامل التاريخية والثقافية وغيرها مثل هذا الاتجاه نحو رجال الأعمال .

فينظر فى الهند إلى مجتمع رجال الأعمال على أنه أكثر ارتباطا بالمستعمر الانجليزى من أجل تحقيق المكاسب ولاتركز الديانة الهندوسية على الإنجازات المادية بل جعل اهتمامها ينصب على الجوانب الروحية للحياة .

وفى اندونسيا عدد كبير رجال الأعمال من أصول صنية مما يؤدى إلى تساؤلات من الاندونيسين الاصليين ، ترتب عليه عدم الثقة والشك فى رجال الاعمال الصينيين .

ولهذا يجب على المفاوض الذى يقوم بمفاوضات فى تلك الدول وغيرها إدراك العوامل البئية التى تنشأ مثل هذه الاتجاهات نحو المنظم الخاص وتخطيط مفاوضاته وفقا لذلك .

جـ-عدم الادراك الكافى لتأثير الحكومة المضيفة على المفاوضات :

تأخذ المفاوضات فى الدول الآخذ فى النمو طبيعة ثلاثية تتضمن الشركة المحلية والحكومة المضيفة . حتى توافق الحكومة على الشروط التى على أساسها يسمح للمنظم الأجنبى بالاستثمار فى الدولة. ومن ثم يجب على الشركات التى تريد العمل فى تلك الدول أن تدرك على الأقل وضع المثلث . فيحتاج المفاوض الذى يتفاوض مع شركة إحدى هذه الدول أن يتصل مباشرة بالحكومة ليعلم وجه نظرها بشأن الاستثمار الأجنبية . بدلا من إعتماد المفاوض على المعلومات التى تقدمها الشركة المحلية . والتى ترغب فى تشجيع للاشتراك معها فى معاملات .

د- دور الحكومات التابعة لها الشركات الدولية :

بغض النظر عن الوضع الحقيقـى ، فإن حكومات الدول المضيفة تعتقد أن الشركة الأجنبية تستخدم قوه دولها التابعة لهـا فـى مفاوضاتها مـع الدوله المضيفة .

والتراث التاريخى والمضمون البيئ الشامل فـى كثير مـن الدول الآخذة فى النمو ، يشرح لماذا تعتقد الحكومات المضيفة ذلك . حيث أن ايان الفترة الاستثمارية كان رجال الأعمال الأجانب يلوذون بحماية حكوماتهم من أجل تحقيق مزيد من المكاسب .

ويظهر الدور النشيط لحكومات الولايات المتحدة وأوربا واليابان فى مسائدة شركاتها فى تعاملها مع الحكومات المضيفة وفى جنوب شـرق آسيا تتعرض الدول المضيفة لمثل هذا السلوك مـن جـانب حكومـة اليابـان التى تقوم بذلك على اساس ان الولايات المتجده تساند شركاتها .فى تلك المنطقة المضيفة وان كان باسلوب اكثر سرية .

٢/٣/٥- صنع القرار :

يؤثر هيكل التوجيهات والممهارات الشخصية والأهداف للمنظمه فى منهج صنع القرار وتختلف الحكومات كمنظمات عن الشركات الدولية ويقود عدم الادراك الكافى لخصائص صنع القـرار إلـى اخطـاء فـى الحكومات المضيفة كما يلى :

أ- عدم الادراك الكافى للمعايير الاقتصادية والسياسية فى صنع القرار :

يضع موظفى الحكومة وصانعى القرار أوزان للمعـايير الاقتصاديـة والسياسية فهم يركزون على الاعتبارات السياسية فى تقييمهم للاستثمارات المقدمه من رجال الأعمال الأجانب .فعلى سبيل المثال الحكومـه المركزيـه فى إندونيسيا منحت امتياز الغابات لشركة أمريكيـه ثم عادت وألغت ذلك الامتيـاز نظـرا لعقد الحاكم العسكرى للمنطقـة التـى منـح فيهـا الامتيـاز ، إتفـــاقية مع أطراف صينية ويابانيه ، ومراعاه للوضع السياســى المحلـى فى تلك المنطقة فان الحكومة لم ترغب فى تحدى سلطة الحاكم العسكرى .

ب-عدم الادراك الكـافى للاختـلاف بيـن الموافقـة عنـد المسـتوى الأول وتنفيذها عند المستويات الأخرى :

الحصول على موافقة الحكومه على الاستثمار لا يعنى أن الادارات الحكوميـة الاخـرى ستنفذ الموافقـة آليـا فتمثـل المشـاكل التنظيميـة الداخليـة والصراعات الشخصية والقضائية والعجز فى الافراد المدربيين ، خصوصا عنـد المسـتويات الاداريـة الدنيـا بعض الأسباب للتـأخير والاختــلاف بيـن الموافقـة والتنفيذ ، والتـى يجـب فهمهـا مـن جـانب المفـاوض الأجنبـى مـع الحكومـة المضيفـة . والمثـال السـابق يوضـح هـذا البعد للمفاوضـات وفــى اليابان تفرض رسوم جمركية تختلف باختلاف الموانى لان مسئول الـوزارة فـى طوكيـو لايبلـغ علـى نحـو كـافى جداول الرسـوم الجمركيـة للسـلطات الجمركيـة . ويتعمـد ذلـك حتـى يوجـد جـو مـن عدم التـأكد أمـام الـواردات الأجنبية ومن ثم يعــرقل الواردات من الخارج .

جـ-عدم الفهم لدور العلاقات الشخصيه في اتخاذ القرار في الحكومة المضيفة :

لدى الموظفين في الدول المضيفة حرية تصرف في تفسير السياسات واللوائح المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية وتحدد قوة الفرد بمقدار الوظيفة التي يشغلها ، ويجب على المتفاوض مع تلك الدول أن يطور علاقاته الشخصية مع الموظفين في المستويات المؤثرة على مجالات تفاوضه .

د- لا تبدأ التفاوض قبل ميعاده :

إستخدام الوقت واحده من أهم أدوات المفاوض ويتبع ذلك من أهمية تطوير الإحساس بالوقت من خلال متى تتفاوض ومتى لاتتفاوض وتنمية مهارة إستخدام الوقت .

وبالتحكم في الوقت يمكنك التحكم فيعمليات التفاوض ، وأحيانا عندما تصبح المفاوضات عديمه الجدوى أو غير منتجة ففي هذه الحالة يتظاهر بعض الأطراف في المفاوضات بالتفاوض لكن دون أن يكون لديه الرغبة في إحراز تقدم في المفاوضات .

وقد تصبح المفاوضات عديمة الفائدة عندما يصبح الوضع الحالي هو أفضل الإختيارات لأحد الأطراف ولايملك الطرف الآخرالمقدرة على تغيير هذا الوضع . وفي مثل هذا الموقف فإن المفاوض الحكيم لا يحاول التفاوض .

وأحد العوامل المهمة لإدراك متى تتوقف عن التفاوض هى ملاحظة نموذج من السلوك . غير المجدى فى المفاوضات وعندما يتكرر هذا السلوك غير البناء ، فإن توقيت المفاوضات البناءة لم يحن بعد ، وفى ظل ، ذلك فإن أجازة مؤقته للمفاوضات مطلوبة ويتمثل أحد هذه المواقف عندما لايستمع المفاوض الاخر لما تقوله ، والافراد الذين يغضبون هم غالبا غير مستعدين للاستمتاع ، وإذا لم يستمع المفاوض الآخر فمن غير الممكن التفاوض وربما تعطيك الظواهر والمؤشرات وقت نهائى للمفاوضات لكن الواقع خلاف ذلك . والوقت المتاح أكبر مما تعتقد .

ويُحدد الوقت النهائى غالبا لوضع ضغط على المفاوض ، ولذلك لابد من تحديد وقت نهائى بدقة كاملة ولمبررات واضحة وإذا لم تستطيع الوفاء بالموعد النهائى فاشرح للطرف الآخر لماذا لم توف بذلك الموعد وحدد له متى تستطيع الاجابة اوعمل ذلك .

والاستعداد للمفاوضات جوهرى ويجب أن ترفض البدء فى المفاوضات قبل الاستعداد لها . وكم من القرارات الخاطئة ارتكبها المفاضون تحت ضغوط عدم إتاحة الوقت الكافى للاعداد والتحليل واذا لم تستعد للتفاوض فأول مايجب عمله التفاوض من أجل مزيد من الوقت •

ومن ناحية أخرى فان عمليات التفاوض تعبر مؤشر لفرص التقدم الحالية والممكنة وعندما تظهر هذه الفرص فإن المفاوض الماهر يتحرك بسرعة لاقتناص هذه الفرصة .

هـ -عدم كفاية الوقت المخصص للمفاوضات :

تستغرق المفاوضات وقتا لكي نصل إلى حلول بناءة . ولذلك يجب جمع البيانات وفحص المناهج المستخدمة في التفاوض والمناهج البديلة وكذلك التغلب على الأزمات التي تعترض المفاوضات .

وعندما يصبح الوقت المتاح للتفاوض غير كافي ، فان ذلك يؤثر على المنهج الذي سوف تتبناه في المفاوضات ، ويظهر اتجاه قوي نحو اتباع المساومة القائمة على المراكز القوية ، حيث لا يوجد الوقت الكافي للاقناع ، الوقت يكفي فقط لدفع الطرف الآخرإلى التوصل إلى إتفاقية .

وكذلك قد تأخذ وقت أطول في دولة معينة لتقديم المشروعات التي تزمع إقامتها في تلك الدول والحصول على رد ، وبسبب الشكوك المتبادلة ، وإختلاف التفكير بين المجتمعات المختلفة وكذلك الاختلاف في هيكل صنع القرار المحلي بينك وبين الحكومة في تلك الدولة . بالإضافة إلى إتباع بعض الحكومات لمنهج الإجماع في صنع القرار وذلك كما في اليابان ، علاوة على ترددالسلطات الحكومية . كل ذلك وغيره يؤدي إلى تأخير صنع القرار ومن ثم عدم كفاية الوقت المخصص للتفاوض .

٥/٢/٤- التنظيم

تتصف المفاوضات بالتعقيد ، خصوصا إذا كانت تلك المفاوضات تتم على المستوى الدولي . وتحتاج المفاوضات إلى التنسيق بين الأطراف المختلفة لإنجاز أهداف كل طرف ويؤدي عدم الإهتمام الكافي بالتنظيم

الفعال المفاوضات إلى وقوع عدة أخطار خصوصا فى المفاوضات التجارية الدولية كما يلى :

أ- عدم الاستعداد الكافى :

فى المفاوضات التجارية الدولية يجب الإستعداد والإعداد الكافى حيث يترتب على عدم الإستعداد الكافى ضعف أداء المفاوض ، فلا تشعر عند تلقيك، مكالمة من مفاوض آخر أنه يتحتم عليك الرد عليه فى الحال . هذا خطأ من المحتمل أن الطرف الذى طلبك على التليفون إختيار التوقيت المناسب بالنسبة له ، فقد جمع كل الحقائق والمعلومات والمستندات والوثائق التى تدعم أهدافه وربما استشار خبيرا أو متخصص قبل اجراء المكالمة .

وقد تكون الظروف فى صالحه عندما طلبك ولكن بالنسبة لك ، فربما لا تتاح لك المستندات ولست مستعداً بالقدر الكافى ، فى ظل هذا الموقف لا تبدأ التفاوض ، واشكره على المكالمه وعده بالرد عندما تستعد .

وعندما تستعد للتفاوض مادياً وذهنياً ، يمكنك أن تتعامل بصوره أفضل مع الأحداث غير المؤكده التى تصاحب المفاوضات وعندما تتفاوض فى دول أخرى ، دعم موقفك ذهنيا وعاطفياً لأقصى درجة .

وعلى سبيل المثال إذا كنت تجرى حساباتك على كمبيوتر شخصى فأنت تحتاج إلى تعلم كيف يعمل ذلك بنفسك ، ولا تعتمد على المفاوض الآخر ويعنى الاستعداد للتفاوض . أنك فى كامل لياقتك النفسية والذهنية والجسمانية ، وتصبح اللياقة الذهنية والجسمانية أكثر أهمية فى المفاوضات الدولية .

ويؤدى السفر لإتمام المعاملات الدولية إلى الحاجة للتكيف مع الثقافات المختلفة واللغات والمناخ والإقامة وغير ذلك .

وبدء المفاوضات بجدية بدون إعطاء نفسك الوقت الكافى للتغلب على متاعب السفر يضعك فى موقف سئ نسبياً ، وقد يترتب على المتاعب الصحية إنخفاض قوتك على التحمل ، وكما يمكن ان يسبب إختلاف المناخ والغذاء بعض الأمراض ، خصوصاً إذا لم تأخذ قسطاً كافيا من الراحه بعد رحلة طويلة من العناء ، ومن الحكمة أيضاً عدم السهر إلى أوقات متاخرة من الليل وعدم الإفراط فى الترفية . وإذا شعرت بإجهاد أثناء المفاوضات إرجئ الاجتماع حتى تستعيد قوتك .

ب -عدم التحكم فى جدول الاعمال :

إذا كنت تريد تحقيق أهدافك فى المفاوضات ، فأنت تحتاج إلى معرفة ماذا تريد وتتأكد أن المفاوضات تركز عليه ويتطلب ذلك من الناحية الإجرائية التحكم فى جدول الأعمال وتسعى للحصول على ما تطلبه .

ويستغرق إعداد جدول الأعمال والنقاط والبنود الإجرائية الأخرى وقتا طويلا من العمليات التفاوضية كقضية جوهريه ، حيث أن جدول الأعمال والجوانب الإجرائية الأخرى . قابله للتفاوض وجدول الأعمال ما هو إلا إطار مختصر لجلسات التفاوض .

ويتكون جدول الأعمال من خريطه تخطيطية لعمليات التفاوض وفى العديد من المفاوضات المهمه ، يشترك الطرفان فى وضع جدول الأعمال .

ويعنى ذلك إتخاذ قرارات مشتركة بشأن جدول الأعمال أى التفاوض بشان المفاوضات . ويترتب على وضع تخطيط لجدول الأعمال تحقيق عدد من الأهداف كما يلى :

أولاً : يساعد فى تنظيم جلسات التفاوض ويحقق أولوياتك ومن ثم يجعل جلسات المفاوضات أكثركفاءة .

ثانياً: يتعرف من خلاله المفاوض على كل القضايا المطروحه للتفاوض .
ثالثاً : يمكن للمفاوض الماهر استخدام جدول الأعمال فى إيجاد مناخ لزيادة الثقه نحو كل بند من بنود جدول الأعمال .

رابعاً : يستخدم جدول الأعمال كشرط فى الجلسات لتحقيق الأهداف .

خامساً : يمكن استخدامه لتحديد موعد نهائى فكلا الطرفين إذا أدرك أن هناك موعد نهائى لإتمام المفاوضات ، فيمكن أن يصبح ذلك ميزه ، وقد تبين أن ٥٠٪ من الإختلافات سوف يتم التوصل إلى حل لها فىآخر ١٠٪ من وقت المفاوضات . وأخيراً يمكن أن تستخدم جدول الأعمال كمعيار للحكم على التقدم فى المفاوضات ، والتفاوض على جدول الأعمال شائع الحدوث والتحكم فى جدول الأعمال يقوى من تأثيرك فى عمليات التفاوض ، وينشأ عن النجاح المبكر فى التفاوض بشأن جدول الأعمال ، قوة دفع للنجاح فى أكثر القضايا حساسيه بالإضافة إلى توقع تحقيق نتائج إيجابيه والتى تؤدى إلى سرعة الانجاز.

ويحوى الإعداد الجيد لجدول الأعلى ثلاثة اسئلة رئيسية هى :

* ما هو الغرض من التفاوض ؟
* ما هى المعلومات الضرورية لصنع القرار ؟
* من الذين يحضرون الاجتماع ؟

وتشمل جدوا الاعمال للمفاوضات النقاط التالية :

** تحريك عمليات التفاوض باسلوب إيجابى .
** يسمح بالتنظيم الجيد لكن بشرط إشباع حاجات الآخرين . داخل الهيكل المختار .
** يعرض القضايا دون الإفراط فى التفاصيل .
** يضع أولويات .
** تحديد من يشارك فى المفاوضات .

** وضع مسار للمفاوضات مقدماً .

ويجب أن يوضح جدول الأعمال فى مضمونه الأهمية النسبية لكل بند من البنود ، ويتم الأخذ فى الإعتبار عند تخطيط جدول الأعمال كيف ومتى تقدم القضايا فى المفاوضات ، وتأكد من أنك أعطيت الوقت الكافى للمقترحات المقدمة من كل طرف .

لاتقبل مطلقا أى مقترحات أو بنود فى فى جدول الأعمال من الطرف الآخر لاتأخذ فى الاعتبار نتائج قبولها . وادرس وحدد ماذا تقول عن أهداف الطرف الآخر فى جدول الأعمال .

ويحتوى جدول الأعمال على معلومات عن قضايا ذات الأولوية والأهمية . وتأكد من عدم حذف أى بند من بنود جدول الأعمال .

وفى أثناء وضع جدول الأعمال لا يجب أن تفرض شئ محدد على المفاوضات فيجب أن يشعر كل الأطراف بالحرية فى فحص ودراسة الاحتمالات المختلفة دون فرض الإتفاق .

جـ- عدم الإهتمام الكافى لتغير القوة النسبية للمفاوضين :

من المعلوم أن القوة النسبية لأطراف أى عملية أو إتفاق تتغير مع مرور الوقت ، وذلك بسبب تدخل كثير من العوامل والتغيرات .

فنجد فى مجال المفاوضات التجارية الدولية ، أن القوة النسبية للشركات الدولية فى مفاوضاتها مع الحكومات المضيفة تتغير بعد مرور فترة زمنية على بدء الاستثمار للشركات الدولية فى الدول المضيفة وينتج عن ذلك إعادة التفاوض بشأن الاستثمار الأجنبى .

ولذلك فانه يجب على كل من الشركات الدولية والدول المضيفة أن يتركوا التغيرات التى تحدث فى القوة النسبية لكل منهم عند التخطيط للمفاوضات القادمة .

د- التدخل من جانب القيادات :

أحيانا ما تتدخل القيادات أو مديرى المركز الرئيسى للشركات الدولية مباشرة فى المفاوضات ، مما قد يضر بالمفاوضات أبلغ الضرر ويفضل موظفى الحكومة مثلا فى الدول المضيفة التفاوض مع مستوى الإدارة الذى يملك سلطة إتخاذ القرار بالنيابة عن الشركة التى يمثلونها .

فعلى سبيل المثال ، تفاوضت غرفة التجارة الأمريكية فى المكسيك مع الجانب المكسيكى بشان إعطاء تيسيرات أكبر فى سياسات الاستثمار الأجنبى . وفى غضون ذلك سافر المسئول المكسيكى إلى الولايات المتحدة . وتم عقد اجتماع بينه وبين مديرى المركز الرئيسى للشركات الأمريكية العاملة فى المكسيك . وركزوا على أهمية وضوح سياسات الحكومة المكسيكية بشان الاستثمار الأجنبى وترتب على هذا الاجتماع ان

صدرت قوانين الاستثمارات الأجنبية فى المكسيك مختلفة عما تراه الشركات الأمريكية العاملة فى المكسيك ، وذلك بسبب تدخل القيادات فى أمريكا .

هـ- عدم كفاية الاتصالات الداخلية :

من الأهمية فى المفاوضات الدولية وجود قنوات الاتصال بين المفاوض وشركته أو حكومته مثلما يحتاج إلى قنوات اتصال مع الأطراف الأخرى . كما يجب تطوير وتحديث هذه القنوات ، وتؤكد الدراسات أن المفاوض فى المجال الدولى ، يقضى جزءا كبيرا من وقته فى التفاوض مع حكومته أو شركته ويبلغ الوقت الذى يقضيه المتفاوض مع حكومته أو شركته المحلية فى بعض المفاوضات الهامة حوالى ٩٠٪ بينما يقضى المفاوض حوالى ١٠٪ فىالتفاوض مع الطرف الآخر .

حيث أنه فى الشركة أو المنظمة أو الحكومة يوجد جهات عديدة يجب أن تأخذ أرائها وتفضيلاتها فى الحسبان عند التفاوض مع طرف آخر . وغالبا ما يكون التقدم فى المفاوضات إستجابة لتطورات سريعة مطلوبة من الأطراف ذات المصالح . ولكن يترتب على عدم الإحاطة الكافية بالموضوع والمذكرات المختصرة الدورية غير الكافية للأطراف أن تصبح هذه الاستجابة بعيدة المنال .

وقد تأخذ الاتصالات الداخلية وقتاً طويلا وذلك نظرا للحاجة إلى المراجعة أو بسبب عدم الاتفاق مع المقترحات المطروحة من الطرف الآخر .

و- عدم الاهتمام الكافى بدور المفاوض فى التقريب بين المصالح المتصارعة :

فى المفاوضات الدولية المتعلقة بالاستثمار الأجنبى المباشر فى الدول المضيفة ، تبحث الشركات الدولية عن شروط معينة للاستثمار أكثر من تلك التى يستطيع مفاوض الحكومة المضيفة تقديمها ، وفى المقابل فإن الطلبات التى تتقدم بها الحكومة المضيفة إلى الشركات الدولية أكبر مما يعتقد المفاوض إمكانية قبولها من جانب شركته .

لهذا فإن دور المفاوض هام وضرورى كشارح ومفسر ووسيط ومستشار لكل من مجموعته والمجموعة الأخرى عما يمكن تحقيقه فى مفاوضات معينة .

ى- عدم الاهتمام الكافى بموقع سلطة اتخاذ القرار :

نادراً ما يتم اتخاذ القرار من جهة حكومية واحدة فى الحكومة ولكن توزع سلطة إتخاذ القرار عبر الهيئات والوزارات المختلفة وذلك بسبب التنظيمات الخاصة بالادارات الحكومية .

بهذا يجب على المفاوض فى المجال سوى التعرف على المراكز المختلفة للتأثير على صنع القرار وكذلك الهيئات والادارات المشاركة فى صنع القرار داخل الحكومة . وأن يتعامل مع هذه الجهات المختلفة بمهارة وذكاء .

ففى أمريكا تدرك الشركات الدولية ، أن الحكومة الفدرالية تتأثر تأثراً كبيرا برغبات حكومات الولايات المتحدة ومن ثم تسعى هذه الشركات إلى بذل المجهودات لإبلاغ حكومة الولايات المتحدة بالمنافع التى ستعود عليها من المشروع على أمل كسب تأييدها فى تعاملها مع الحكومة الفدرالية .

ط- عدم الإدراك الكافى بقوة المنافسين :

تتنافس على الساحة الدولية التى نحن أطراف فيها العديد من الشركات والمنظمات والمنشآت والأفراد ، كل منها يسعى إلى تحقيق أهداف قد تكون متعارضة مع أهداف الآخرين ، والتنافس على الساحة الدولية يحكم على المفاوض الدولى ، التعرف ودراسة وتحليل القوة المطلقة والنسبية للمنافسين له على الساحة الدولية ، ويتعرف على مصادر قوة المنافسين ، وأسبابها وكيف يكون التنافس معهم .

إن إدراك قوة المنافس ، تعتبر أساسية ، ويجب أن تُأخذ فى الاعتبار عند إجراء مفاوضات تجارية دولية ، نظراً لأهمية ذلك فى التفاوض مع أى طرف على الساحة الدولية .

الفصل السادس

كيف تتفاوض مع أوربا

الفصل السادس
كيف تتفاوض مع أوربا

٦/١- مقدمة :

لا تعتبر المفاوضات فى أوربا من الأمور السهلة فى الغالب ، كما يجب أن تأخذ فى الإعتبار إختلاف طرق التفاوض من دولة إلى أخرى فى أوربا .

ويعتبر الإتحاد الأوربى فى الوقت الحالى أكبر تكتل إقتصادى فى العالم ، ويتكون من خمس عشرة دولة هى فرنسا ، إيطاليا ، بريطانيا ، ألمانيا ، هولندا ، بلجيكا ، لوكسمبورج ، الدنمارك ، البرتغال ، أسبانيا ، أيرلندا ، النمسا ، السويد ، وفنلندا .. ومن المحتمل إنضمام دول أخرى مثل المجر ، بولندا . والهدف من الإتحاد الأوربى هو تحقيق الوحدة الأوربية ، أى إقامة الولايات المتحدة الأوربية . وينظر الأوربيون إلى الإتحاد الأوربى على أنه خطـــوة حاسمة نحو كتساب القدرة التنافسية واستعادة

وضعهم التنافسي فى مواجهة اليابان وأمريكا . ومن العوامل المؤثرة على بيئة الأعمال داخل الإتحاد الأوربى توحيد المواصفات بين دول الإتحاد ، وكذلك البحوث والتطوير والتنسيق المالى والضرائبى .

ومن بين الأسباب التى ستؤدى إلى زيادة النمو الاقتصادى فى الإتحاد الأوربى ما يلى :

- توقع نجاح الوحدة الاقتصادية والسياسية بل قد ينتهى الأمر بإقامة حكومة على مستوى الإتحاد الأوربى .
- إقامة بنك مركزى وعملة موحدة للإتحاد الأوربى .
- تعتبر مؤسسات الإتحاد الأوربى مسئولة عن نصف التشريعات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التى تصدر فى دول الإتحاد الأوربى .

وقد ترتب على قيام الإتحاد الأوربى الذى بدأت خطواته عام ١٩٥٨م حرية إنتقال العمالة بين الدول الأعضاء ، وتوحيد كثير من القوانين الاقتصادية ، وكذلك حرية إنتقال السلع والخدمات .

ولكن يتبقى كثير من الإختلافات بين الدول الأعضاء يتم الوصول إلى حلول لها من خلال المفاوضات التى تتم بين هذه الدول ، وفى داخل مؤسسات الإتحاد الأوربى .

٢/٦- العوامل الثقافية المؤثرة فى التفاوض مع الأوربيين :

توجد العديد من العوامل الثقافية التى التى يجب أن تأخذ فى الحسبان عند التفاوض معهم وتتمثل فيما يلى :

• **الوقت :**

يحترم الأفراد فى أوربا الدقة فى المواعيد ، والمقابلات دائما تبدأ وتنتهى فى مواعيد محددة ، وتوقع أن المفاوضات فى أوربا لن تكون سهلة .

• **الفردية فى مواجهة الجماعة :**

يوجد تأكيد على المبادرات الفردية والإنجازات ، ويوجد لدى الأفراد فى أوربا الغربية نزعات فردية ، ويسيطر شعور بالحالة الإجتماعية ، حيث يرتبط الفرد بالطبقة أو المجموعة التى ينتمى إليها ، وتحتاج إلى وقت حتى تقيم صدقات مع الأفراد فى أوربا ، كذلك يوجد إرتباط بين الأفراد والمنظمة فى أوربا .

كذلك ترتفع قيمة النظام والمسئولية عند العامل فى العمل ، والوقت والأجازات أمور لها أهمية كبرى عند العائلة فى أوربا . والتسلسل الهرمى له أهمية بالغة فى المنظمات ، حيث تنبع قوة المنظمة من القمة إلى القاع ، ويوجد لدى الإدارة العليا إهتمام كبير بالخبرات الفنية ، وتميل إلى عدم الرغبة فى المشاركة فى السلطة وتحمل المسئولية ، مع ملاحظة عدم إتصال الإدارة العليا بشكل منتظم مع الإدارة التنفيذية .

ويترتب علـى ذلك أن مديرى الإدارات الأدنـى قد لا يكـون لديهم معلومـات كافيــة عــن الأهــداف المشــتركة ، ويســتثنى مــن ذلــك الــدول الإسكندنافية حيث تتصل الإدارة العليا بإنتظام بـالإدارة المتوسـطة فـى هـذه الدول ، كذلك تملك الإدارة الوسطى سلطات مهمة فى إتخـاذ القرار .

وعلى الرغم من أن حرية التنقل بين الوظـائف فـى أوربـا مرتفعـة جدا ، إلا أن هناك من يعمل أو يستمر فى نفس الشركة لمدة طويلة .

٣/٦- محددات التفاوض مع الأوربين :

أهم محددات التفاوض فى أوربا هى :

* **المدى التفاوضى :** متسع جدا

* **استراتيجيات التفاوض :**

- فتح أو النظر فى الطلبات والبيانات التوسع فى الطلبات المقدمة
- عرض الموضوعات يتم عرض موضوع واحد
- الـعرض يتم العرض بطريق رسمى
- الإهتمام بالخلافات مباشرة وبأدب
- التنازلات تُقدم ببطء

* **التأكيد على العلاقات الشخصية** منخفض

* **الموضوعات أو المظاهر العاطفية**

• ذات حساسية	مرتفعة
• درجة من العواطف	مرتفعة

*** صنع القرارات :**

• مدخل كلى	مخطط ومنظم
• ما يتم التأكيد عليه	منطقى
• التأكيد على المجموع / الفريق	القرارات من الإدارة العليا
• حفظ كرامة الطرف الآخر	عالية

*** العوامل الإدارية والتعاقدية :**

• الحاجة إلى الوكالة	متوسطة
• درجة توصيف العقد	عالية
• درجة البيروقراطية	كبيرة
• الحاجة إلى جدول أعمال	عالية

والآن سوف نعرض لعدد من دول أوربا الغربية ، وأهم الخصائص والسمات فى تلك الدول وما يجب مراعاته عند التفاوض مع أفراد هذه الدول ، مع ملاحظة أن نأخذ الصفات العامة والسائدة فقط والتى قد نستفيد منها .

٤/٦- التفاوض مع بلجيكا :

المؤشرات الرئيسية :

عدد السكان : ١٠ مليون نسمة

الناتج القومى : ١٦٠ مليار دولار

الدخل لكل فرد : ١٦ ألف دولار

وحـدة النقـــد : الفرنك البلجيكى

الصناعات الأساسية : الصناعات الهندسية والمعدنية ، والمواد الغذائية والمشروبـــات والكحوليات .

• أهم الدول التى تتعامل معها :

الصــــــادرات : دول الإتحـاد الأوربـى ٧٤٪ ، أمريكـا ٥٪.

الــــــواردت : دول الإتحـاد الأوربـى ٧٢٪ ، أمريكـا ٤٪ .

أهـم الصادرات : الحديد والصلـب، ومعدات النقل، والمـاس .

أهم الـواردات : البترول ، الحبوب ، والكيماويات .

أهم المـــدن: بروكــسل .

الــــديـــانة : كـــاثوليك ٧٥٪ ، بورتســـتانت ٢٥٪ .

الـلغـــات : الألمانية – الفرنسية .

• التـحــيـة :

– لا تستخدم الأسماء الأولى فى جلسات العمل .

- مـــد يدك سريعا ، مع الضغط على اليد عند المقابلة .
- الألقاب الفرنسية المستخدمة وهى (مسيو ، مدام ،كودمازيل).
- الألقـــــاب الإنجليـــزية فى محـــادثة الأفراد وهى (مستر ، مس أو مسز) .

• **الحوار :**

- يجد البلجيكى متعة فى الحديث عن الفنون والعمارة وعن ممثليهم لمشهورين والذين يعيشون فى بلجيكا .
- يتمتع الرياضيون بشعبية كبيرة ، وأهم اللعبات الدرجات ولعبة كرة القدم .

• **الجوانب الحساسة :**

- تجنب الأسئلة الشخصية عن الحياة الخاصة .
- تجنب النقاش فى نواحى اللغة ، والسياسة والإختلافات الثقافية بين الفرنسيين والألمان فى بلجيكا .

• **أهم ما تركز عليه فى المفاوضات :**

- البلجيكى رجل أعمال ذكى ومفاوض صارم .
- إلتزم الدقة ، وتوقع إنهاء المفاوضات بسرعة .
- كن ودودا ولكن فى الموضوع المطروح للنقاش .
- راجع المعلومات مع التركيز على الحقـــائق والمؤشرات .
- يجب أن تحتفظ بأوراق مترجمة إلى كل من الفرنسية والألمانية

- راعى الحذر واحترام الرسميات ، وغالبا ما تتبع العلاقات الشخصية علاقات العمل .

• **الطعـــام :**

- الوجبات هى مجـــــال للمناقشة التفـــاوضية والإجتماعية وربما تناقش الموضوعـــات المتعلقة بالعمل ولكن اترك مضيفك يبدأ بذلك .

- تجنب إرسال زهور صفراء للتعبير عن شكـــرهم لدعوتك لأنها تذكرهم بالموت .

- يتم وضع الفاتورة على المـــائدة فى الطعـــام ، وتتضمن الفاتورة الإكراميات ، ولكن عليك تـــرك أى مبلغ إذا كنت تريد ذلك .

٦/٥- التفاوض مع أسبانيا :

• **المؤشرات الأساسية :**

عدد السكان : ٤٠ مليون .

الناتج القومى : ٥٠٠ مليار دولار .

متوسط دخل الفرد : ١٢٢٥٠ دولار .

العملة : بيسيتا .

الصناعات الأساسية : المنسوجات والملابس، الأحذية ، الأغــذية ، والمشروبات .

• **أهــم الدول التى تعامل معها :**

الصــادرات : الإتحــاد الأوربى ٧٠٪ ، الدول المتقدمة ٩٪ ، نيوزيلندا ٨٪ .

الــواردات : الإتحــاد الأوربى ٦٠٪ ، الدول المتقدمة ١٣٪ ، أمريكا ٩٪ .

أهم الصادرات : الأغذية ، الحيوانات الحية ، الأخشاب ، الأحذية ،الآلات .

أهم الواردات : البترول ، الآلات ، القهوة ، فول الصويا ، الحبوب .

أهــم المـدن : مـــــدريد (العاصمة) وبرشلونة .

المجموعات العرقية : مجموع سكان البحر المتوسط ، الجرمان .

الـــديــانة : الكاثوليكية الرومانية ٩٩٪ .

اللــغــات : الأسبانية .

• **التــحــيات :**

- يتصافحون قبل الإجتماع وبعده ، وعلى الرجل الإنتظار حتى تمد المرأة يدها بالسلام أولا .

- التعانق بين الأصدقاء .

- يستخـــــــدم ألقـــاب (سنيور ، سنيورا ، سنيوريتا) مع الاسـم الأخيـــــر في المعامـــلات التجـارية ، ويستخدم الدوق وتعنى النبيـــــل والدوقة وتعنى النبيلة مع الاسم الأول لإظهـــــار الإحتــرام ، ولقب العائلة يلحق باسم الشخص في وسائل الإتصـــــال المكتوبة .

- لو دعـــــاك شخص أكبر سنا أو مقاما باسمك الأول لا تبادله نفس القول إلا إذا سمح لك بذلك .

• المحادثة :

- يستمتع الأسبـــــان بالحديث عن تـــاريخ بلادهم وثقافتها والنمو الاقتصادى بها وعـــــائلاتهم .

- كرة القدم اللعبة الشعبية الأولى كمـــا يمـــــارسون السباحـــــة والتنس والسلة والتزحلق على الجـــليد والعدو ومصـــــارعة الثيران والتى لها شعبية كبيرة وينظر إليها على أنها فن ورياضة .

• الجوانب ذات الحساسية :

- لا تنتقد مصارعة الثيران لأنهـا تعتبر جزء من ثقافتهم .

- يحب الأسبان في المناقشات السياسية أن يسمع أكثر مما يتكلم .

• **أهم ما تركز عليه فى المفاوضات مع الأسبان :**

– الدقة فى المواعيد حتى لو اضطـــــررت للإنتظـــــــــار، وتبدأ إجتماعات الأعمـــــال عموما فى الســــــاعة الثالثة بعد الظهر أو بعد ذلك ببضع دقائق .

– العــلاقـات الوثيقة والشخصية من الأشياء الهامة لإقامة أعمال فى أسبانيا .

– إجعل عروضك مفصلة وعملية ، فهم لا يقبلون المشروع المبالغ فيه .

– لا يمارس العمل خلال أوقــات الراحة فى فترة الظهيرة ، وهى من الساعة ١,٣٠ وحتى الساعة ٤,٣٠ بعد الظهر .

– لا تقاطع الآخرين لإعطاء النصائح أو للتصحيح لأن الأسبـــان يـــــرون أن من واجبهم تصحيح أخطاء الآخرين .

– الظهور بمظهر جيد والحديث ببلاغة وفصاحة بقدر الإمكان ، فللمظاهر أهمية كبيرة فى أسبانيا .

– يقام غذاء العمل أو الدعوات فى المطاعم ، وإذا دعاك أحدهم لمنزله فربما من باب المجاملة فلا تقبلها إلا إذا أصر على ذلك .

- تناول الغذاء فى الساعة الثانية ظهرا ، وهى عـــــادة الوجبة الرئيسية ويتناولون وجبة معينة فى الساعة الخامسة أو السادسة ، ويتناولون العشاء فى وقت متأخر جـــدا ، حوالى الســـــاعة التـــاسعة أو العـــاشرة مساء ، ولاتمثل وجبـــة أساسية مثل الغداء .

- يهتم مضيفك بضرورة ترتيب المقاعد إذا كان العشاء رسميا .
- أحضر معك هدية صغيرة إذا دعيت للمنزل .
- تضاف فى المطاعم إلى فاتورة الحساب ١٥٪ خدمة ، وإذا لم يحدث ذلك أترك ١٠-١٥٪ .

• **المـطـعـم :**
- لا تأكل حتى يتم وضع كل الطعام على المائدة .
- ضع يدك فوق المائدة .
- يستخدم النظام الأوربى فى تناول الطعام .
- ضع أدوات الطعام جنبا إلى جنب على الطبق عندما تنتهى من تناول الطعام ، وإذا كنت تريد المزيد من الطعـــام أتركهم بأى طريقة أخرى .
- أهم الأطعمة بالنسبة للأسبانى هى الخضروات الطازجة واللحوم والدجاج والسمك تطهى معظم الأطعمة بزيت الزيتون .
- يقدم النبيذ عادة مع كل وجبة .

• مازالت المرأة فى أسبانيا لا تأخذ نفس المعـــاملة الـتى تأخذها المرأة فى الدول الأوربية الأخرى فى مجـــال العمل والأعمال .

- أسبانيا تعتبر أقل بلاد أوربا من حيث الدخل على الرغم من التحسن فى اقتصادها .
- أسبانيا رائدة إنتاج الخمور .
- حدثت زيادة فى الصناعة وتعتبر من القطاعات المهمة فى الاقتصاد الأسبانى .

٦/٦- التفاوض مع اليونان :

• المؤشرات الرئيسية :

عدد السكان : ١٠ مليون نسمة .

الناتج القومى : ٦٠,٢ بليون دولار .

متوسط دخل الفرد : ٦,٠٠ دولار .

وحدة النقد : الدراخمة .

الصناعات الأساسية : الصناعـــات الغذائية ، التبغ ، المنسوجات ، المواد الكيماوية .

أهم الدول التى تتعامل معها : ألمانيا ٢٤٪ ، إيطاليا ١٤٪ ، فرنسا ١٠٪ ، أمريكا ٧٪ .

الواردات : ألمانيا ٢٢٪، الدول المصدرة للبترول ٢٢٪ .

أهم الصادرات : المنتجـــــات الصنـــــاعية ، الأغذية ، الحيوانات الحية .

أهم الواردات : الآلات ومعدات النقل ، والصنـــاعات الخفيفة ، الوقود والزيوت .

أهم المـــدن : أثينا (العاصمة) ، سالونيكا ، بيراوس .

المجموعات العرقية : اليونانيون ٩٨٪ ، الترك ١٪ .

الديانات الرئيسية : اليونـــــانيون الأرثوذكـــــس ٩٨٪ ، المسلمون ١٪ .

اللغات : اللغة اليونانية ،ويتم التفــــاهم بالإنجليزية والفرنسية على نطاق واسع .

• **التحيات :**

- يتصافح اليونانيون قبل الإجتماع وبعده .
- ومن عادات اليونانيون أن يعانق كل منهما الآخر وأن يقبلوا الوجنات ، بينما لا يمكن لك أن تتوقع أن يفعل الرجل الغربى ذلك .
- وفى بداية أول إجتماع استخدم الألقاب التالية (كيرى وتعنى سيدى ، وكيريه وتعنى سيدة) وذلك مع الاسم الأخير .
- يتعامل اليونانيون عامة بصفة رسمية مع الاسماء ، ولكـــن يمكنك أن تستخدم الاسم الأول مع رفاقك الذين فى نفس سنك أو له من وضع ومنزله مشابهه لوضعك ومنزلتك ولا تستخدم الاسم الأول إلا إذا طلب منك صاحبه ذلك .

- التحيات الشائعة هناك " كاليميرا ساس " وهى تعنى "صباح الخير " و" كالينيكستا " وتعنى "مساء الخير".

• **المحادثة :**

- **يستمتع اليونـــانيون بالحـديث عن تاريخهم وثقـــافتهم وعائلاتهم وعن الرياضيـــات . العديد من اليونـــانيون يحبون المسرح والسينمـــا ، ويقضى الرجـــال أوقـــات فراغهم يتحدثون مع أصدقائهم فى المقاهى .**

- **الرياضات الشائعة هناك كرة السلة والسباحة والرياضات البحرية .**

- **لا تصدم إذا سألك أحد ســـؤالا شخصيا عن عـــائلتك وأسرتك .**

- **لا تمدح فى شىء موجود أمامـــك كثيرا ، فربمـــا يصر مضيفك اليونانى أن يعطيه لك .**

• **الجوانب الحساسة :**

- تجنب الحديث عن قبرص وعن أى قضية سياسية أخرى .
- حقوق الإنسان ذات حساسية فى اليونان .

• **بيان مؤشرات التفاوض :**

– المواعيد المسبقة ليست ضرورية ولكنهم يقدرونها .

– كن دقيقا فى المواعيد بالرغم من أن إجتماعك يمكن أن لا يتم فى الميعاد تماما ، والإجتماعات أيضـــا ليس لها وقت معين تنتهى فيه ، واليونانيون بصفة عـــامة غير منضبطين فى مواعيدهم .

– لا تتوقع أن يكون هناك جدول أعمال محدد تتبعه .

– حاول أن تقيم علاقة قوية معهم تقوم على أســـاس من الثقة ، لأنها أهم من الخبرة والمعرفة .

– توقع أن تكون المناقشات مفعمة بالحيوية ، واليونانيون يحبون المناقشات والمنـــاظرات ويستخدمون كلمـــات معبرة مع حركات الأجسام المعبرة ، وأيضا ما يبدو لك على أنه تحدى ما هو إختـــلاف فقط فى وجهـــات النظر .

– كن ثابتا ومثابرا ودمثا .

– تجنب الإتصالات عن طريق التليفون والرسائل المكتوبة ، فإن الطريقة المفضلة للتفـــاوض فى بلاد اليونان هى المقابلات الشخصية .

- أكتب العقد بطريقة مبسطة فإنهم لا يثقون فى النـــاس بصفة عامة .

• **إرشادات فى غذاء العمل :**

- لا تناقش أمور العمل خلال تنـــاول الوجبـات ، فإن الوجبات عندهم مناسبة إجتماعية .
- الوجبة اليومية الرئيسية لديهم هى الغذاء ، وتقـــدم ما بين فترة الظهيرة والساعة الثانية بعد الظـــهر ، والعشـــاء عبـــارة عن وجبة خفيفة تقدم فيما بين الساعة الســـابعة والتاسعة مســـاءا .
- يتميز المضيف اليونانى بأنه كريم ومخلص وربما يدعوك للعشاء بمنزله ولو فعل ذلك خذ معك بـاقة من الـــزهور أو بعضـــا من الكعك .
- تضاف الخدمة فى المطاعم إلى القائمة (فاتورة الحساب) .

**** قائمة بالسلوك والطعام :**

- فى بلاد اليونان يكون الإحترام للأكبر سنا فهو الذى يخدم أولا .
- إن تقديم مساعده غير مطلوبه منك تعتبر مجامله لمضيفك .
- ومن الأطعمة الشائعة والمحببة هناك اللحوم ، الدجـــاج ، منتجات البحر ، الزيتون ،الجبن ،البطـــاطس ، الأرز ، الفـول (البقول) الفاكهة ، والخضروات ويطهون الـــعديد من الطعـام بزيت الزيتون ، والتوابل هناك محببة .
- يتناولون السلطة عادة مع الوجبة الرئيسية .

** تذكر ايضاً :

- على الرغـم من أن المجتمع اليونانى يعتمد بصفة أســــــاسية على الرجل إلا أن المرأة هناك تستطيع أن تمثل بلدهــــا فى الأعمال التجارية والأمور السياسية .

- بالرغم من أن الصناعة فى نمو مستمر إلا أن الزراعة تحتل مكانة قوية هناك ، فيوجد اكثر من٢٥٪ من القوى العــاملة تعمل بها .

قائمة المراجع

المراجع

- Acuff, F.L., and Villere M., "**Games Negotiators Play**", *Business Horizons*, 1976.

- Beckmen, N. , "**Negations Principles and Techniques**", *Lexington Books*, 1977.

- Coddingdon, A., "**Theories of the Bargaining Process**", *Aldine Publishing Co.*, 1986.

- Copeland, L., and Griggs, L., "**Going International : How to make friends and Deal Effectively in the Marketplace**" , *Random House*, 1985.

- Druckman, D., "**Human Factors in International Negotiation**" , *Foreign Service Institute*, 1979.

- Dupont, C., and Fauve, G., "**The Negotiation Process**" , in Kvemenyuk, V., (ed) *International Negotiation: Analysis Approaches Issues*, Jossey-Bass Publishers, 1991.

- Fisher, G., "**International Negotiation: Across-Cultural Prospective**", *Intercultural Press*, 1980.

- Griffin, T.J. and Daggatt, N.R., "**The Global Negotiator**", *Harper Business*, 1990.

- Harbaugh, J.D. "**Negotiation: Winning Tactics and Techniques**" . *Practicing Law Instituted*, 1988.

- Hoellering, M.F. , "**International Transaction**", *New York Law Journal*, New York,1988.

- Aartman, G.M., "**Making the Deal Quick Tips for Successful Negotiating**" , *John Wiley & Sons, Inc.*, 1992.

- Ivwin, R.D., **"Negotiation : Readings, Excercises and Cases"**, *West Publishing*, 1985.

- McDonald, J.W., and Bendarman, D.B., **"International Negotiation : Art and Scince"**, *United States Foreign Service Institute*, 1984.

- Ocran, T.M., **"The Process and Outcome of Negotiations With Multinational Corporations"**, *Akron Low Review*, 1985.

- Padef Fored, N.J., and Lincoln, G.A. , **"The Dynamics of International Policies"**, *The McMIllan Publishing Co., Inc.*, 1976.

- Subaro, A.V., **"The Impact of Binding International Arbitration on Negotiation and Press Out Comes"** , *Journal Conflict Resolution*, vol. 22, 1970.

- Schoonmker, A., **"Negotiate to Win Gaining the Psychological Edge"** , *Prentice Hall*, 1989.

رقم الايداع ٩٧/٤٦٦٥
الرقيم الدولى :I.S.B.N. 977-204-465-X